

18/١٨

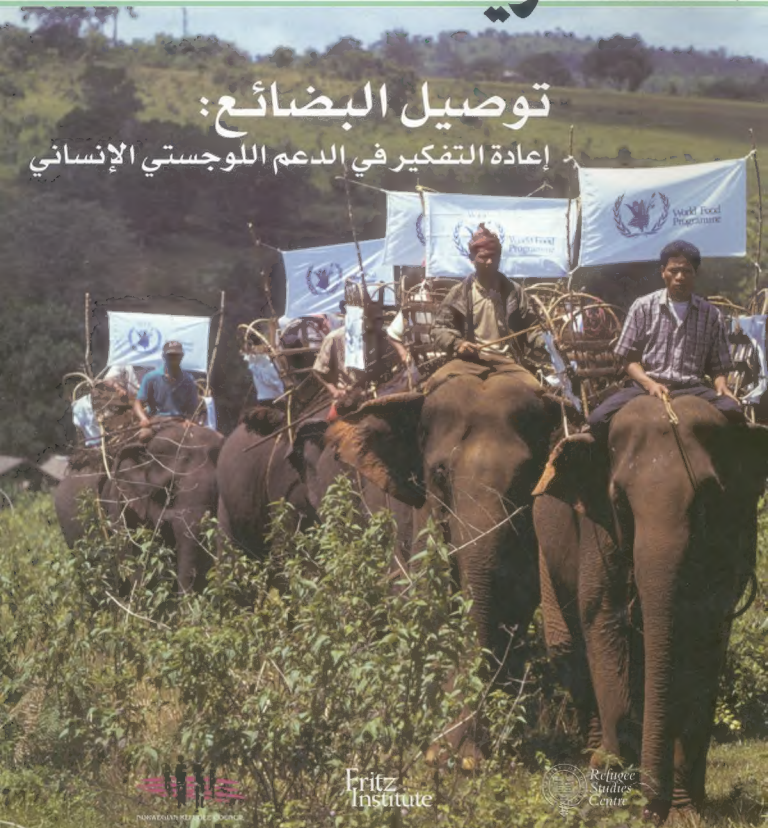
نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٣  
رمضان - شوال

نشرة

# الهجرة القسرية

## توصيل البضائع:

### إعادة التفكير في الدعم اللوجستي الإنساني



مجلس  
النرويجي للشؤون الإنسانية  
NORWEGIAN REFUGEE COUNCIL

Fritz  
Institute

Refugee  
Studies  
Centre

يصدرها برنامج دراسات اللاجئين بالأشتراك مع المجلس النرويجي للاجئين والمشروع العالمي المقضي بأوضاع اللاجئين داخلنا

# من أسره التحرير



**في** أعقاب حرب الخليج عام ١٩٩١ شارك أحدنا (تيم) في مهمة لتقييم كيفية استجابة منظمة غير حكومية كبرى للنزوح الجماعي للأكراد في جبال زاغروس. وفي مخزن بشمالي العراق، عثرت البعثة على كميات من المشمع البلاستيكي لا يلائم المناخ ملقاة على الأرض دون استخدام وتقدر قيمتها بمليون دولار. لم يتم رفع تقرير بذلك لعمر الوكالة، كما لم تكن هناك خطط لإرسال هذه الكميات إلى جزء أكثر دفئا من العالم حيث كان سيتم استخدامها.

ويتناول هذا العدد من النشرة تحسين الاتصالات بين التائبين على توفير الدعم اللوجستي ومديري البرامج لجعل هذا الاختلاط شيئاً ينتمي للماضي. ونوجه الشكر لمعهد فريتز على لفت انتباهنا لأهمية الدعم اللوجستي الإنساني وعلى المنحة السخية التي مكنتنا من إصدار هذا العدد. كما أننا ندين بالشكر العميق إلى منيفي التحرير أنيسيا توماس (المدير المفوض بمعهد فريتز)، وريكارو أرنست (جامعة جورج تاون) وإلى لين فريتز لدعمه الشخصي.

**هل تقرأ نشرة الهجرة القسرية للمرة الأولى -** ربما تعرفت علينا بسبب توزيع هذا العدد من خلال شبكات معهد فريتز؟ للنشرة قاعدة قراء عالمية - يتم توزيع ٦٥٠٠ نسخة بثلاث لغات في ١٥٠ دولة. كما يتم توزيعها على كافة الوكالات الإنسانية. نأمل أن تطلوا من قرائنا وتسهموا في النقاش والتفكير الدأبين مع متابعة الأعداد القادمة من النشرة للتحديات اللوجستية التي عرضناها في هذا العدد.

**النشرة تحتاج إلى دعمكم** فلدينا حالياً مجرد وعود بنصف التمويل الذي نحتاجه للحفاظ على مستوى التوزيع الحالي - في وقت ترتفع فيه تكاليف البضاعة والإرسال بالبريد، ويزداد فيه عدد الوكالات والأفراد الراغبين في أن يضافوا إلى قوائم توزيعنا البريدي. ويغطي الدخل من الاشتراك نسبة صغيرة فقط من تكاليف توصيل هذه المجلة إلى جمهور قراء أغلبية من الجنوبيين. هل نستطيع أن نطلب ممن يعملون منكم لحساب وكالات إنسانية - سواء من تم استعراض عملهم في هذا العدد وآخرون منكم ممن يعملون في ظل قيود وضغوط مماثلة - الاتصال بنا لمناقشة الاتفاق على اشتراك مضاعف لمقارن/العاملين في الميدان والوكالات الشريكة. هناك عدد من وكالات رئيسية يدعم عملنا بهذا الأسلوب، ونود أن نشير إلى أن رسوم الاشتراك في مجلتنا متواضعة. يرجى الاتصال بنا على البريد الإلكتروني في: [fmr@qeh.ox.ac.uk](mailto:fmr@qeh.ox.ac.uk)

وستقوم الأعداد الثلاثة القادمة من النشرة ببحث الموضوعات الآتية: الصحة الإنجابية للاجئين والنازحين الداخليين، وسائل اللاجئين/النازحين الداخليين لكسب الرزق، وإعادة دمج النازحين الداخليين، والمهل الزمنية لتقديم التقارير في ١ أكتوبر ٢٠٢٠، ١٥ يناير ٢٠٢١، ١٥ مايو ٢٠٢١ على الترتيب. يمكن معرفة المزيد من التفاصيل على موقعنا على شبكة الإنترنت في [www.fmrreview.org](http://www.fmrreview.org)

مع تحيات أسرة التحرير

ماريون كولدري وتيم موريس

نشرة الهجرة القسرية

Nashra al-Hijra al-Qasriya

تهدف ونشرة الهجرة القسرية، إلى أن تكون بمثابة منتدى لتبادل الخبرات العملية والمعلومات والأراء بشكل منظم بين الباحثين واللاجئين والنازحين داخل دولهم، ومن يعملون معهم أو يعون بقضاياهم. وتصدر النشرة ثلاث مرات في السنة بالإنكليزية والإسبانية والعربية عن برنامج دراسات اللاجئين بجامعة أكسفورد بالاشتراك مع المشروع العالمي للمعنى التاريخي لداخلية التبع للمجلس البروجي لللاجئين.

هيئة التحرير

ماريون كولدري ود. تيم موريس

مساعدة الاشتراكات

شارون ليس

نشرة الهجرة القسرية

المجلس الاستشاري

كريم اتاسي

المفوضية السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR)  
المكتب الإقليمي، مصر

فاتح عزيم

الجامعة الأمريكية في القاهرة

نور الضحى شطي

مركز دراسات اللاجئين،  
جامعة أكسفورد

أنيتا قابوس

جامعة شرق لندن

باربرا هاريل - بوند

الجامعة الأمريكية في القاهرة

عيسى شبلال، سري حنفي

مركز اللاجئين والشتات  
الغفلسطيني (شمل) - رام الله

نكس تاكيتوبورغ

وكالة الأمم المتحدة  
للإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين  
(UNRWA) سوريا

عبد الباسط بن حسن

مدير معهد حقوق الإنسان - تونس

يحمل أعضاء المجلس بصغة شخصية وتطوعية  
غير مرتبطة بسلطاتهم ومؤسساتهم

موقع الإنترنت

[www.hijra.org.uk](http://www.hijra.org.uk)

ترجمة النسخة العربية:

محمود صبري

التصميم والإخراج الفني:

FastBase Ltd., Wembley, UK

رقم الإيداع الدولي: ISSN 1460-9819

**حقوق الطبع والنشر** عن الحقوق: يجوز اقتباس مادة من نشرة الهجرة القسرية بحرية ولكن يرجى إخطار المصدر. أما بالنسبة للصور الفوتوغرافية فيجب إعادة نسخها في سياق المقالات التي ظهرت (مع ذكر المصدر). إن المواد والمعلومات المتضمنة في النشرة هي آراء المؤلفين ولا يمكن بالضرورة وجهات نظر أسرة التحرير أو مركز دراسات اللاجئين أو المجلس الترويجي للاجئين.

صور الغلاف: نقل محلي في كيبوديا - برنامج الغذاء العالمي/جيم هولمز،  
الصومال: ٢٧ (الوسط) تيمور الشرقية - برنامج الغذاء العالمي/جيم هولمز،  
(اليمن) أفغانستان - برنامج الغذاء العالمي/كلايف شيرلي

Refugee  
Studies  
Foundation

# المحتويات

٢٨.....	لوجستيات المعونة الغذائية وطارئ جنوبي أفريقيا
	بقلم: جون بينيت
٢٢.....	الاستخدام الإنساني للقوات المسلحة
	بقلم: روبرت ويلوك
٢٤.....	استرجاع الدعم اللوجستي والتكنولوجيا من أجل إغاثة فعالة
	بقلم: هـ. والي لي ومارك زيندين
٢٦.....	طارئ معقد - مالبات معقدة
	بقلم جاي هوفي وديانا لانزمان
٢٧.....	معهد فريتز شريك في تقوية الدعم اللوجستي الإنساني

## مقالات عامة

٢٨.....	فرق إعادة إعمار الأقاليم - ضمان أم تقويض مستقبل أمن في أفغانستان؟
	بقلم: بول أوبرين
٤٠.....	ما بعد محو أمية اللاجئين والنازحين الداخليين في السودان
	بقلم: هاشم أبو زيد، ناعومي لوكودو، رشيدة عبد المطلب، توني راريتسون
٤٢.....	وعود بلا حلول: ترك اللاجئين العراقيين في وضع حرج في لبنان
	بقلم: بشير عصمت، مايكل كاجان، سميرة ملراد
٤٣.....	تسوية النزاعات المتعلقة باللاجئين في إيران
	بقلم: فاطمة كانهانلو، هاني منصوريان، نجار عطيمي

## أبواب ثابتة

٣٥.....	تحديث
٤٥.....	«عملية حرية العراق، والمليون لاجئ عراقي الوهميون بقلم: ثور النضحي شطي
٤٦.....	يسعد المشروع العالمي للنازحين داخلياً أن يقدم مشروع إدارة المخيمات فيما بين الوكالات
٤٧.....	مفوضية الأمم المتحدة العليا للاجئين، وكالة الأمم المتحدة للاجئين: لماذا لا نعرف سوى الشيء القليل عن اللاجئين؟ كيف يمكننا معرفة المزيد؟
	بقلم: جيف كريسيب
٤٨.....	تشجيع الاكتفاء الذاتي للسكان النازحين

## توصيل البضائع: إعادة التفكير في الدعم اللوجستي الإنساني



٤.....	لماذا يعد الدعم اللوجستي وظيفة هامة؟
	بقلم: أنيسيا توماس
٥.....	الجانب الأكاديمي للوجستيات التجارية وأهمية هذا العدد الخاص
	بقلم: ريكاردو أرنتس
٦.....	الدعم اللوجستي الإنساني: المضمون والتحديات
	بقلم: لارس جوستافسون
٩.....	التماس من مسئول لوجستي
	بقلم: جون ريكارد
١٠.....	نحو دعم لوجستي محسن: تحديات وأسئلة أمام القائمين على الدعم اللوجستي والمديرين
	بقلم: دونالد تشايكين
١١.....	مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك: استجابة منسقة لدواعي قلق لوجستية إنسانية مشتركة
	بقلم: ديفيد كاترود، رامينا سامي، لوك فان وازنهوف
١٥.....	السر المركزي لإدارة سلسلة الإمداد في الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
	بقلم: برنار كويمبليه، رامينا سامي، لوك فان وازنهوف
١٧.....	برنامج الغذاء العالمي: تعزيز الدعم اللوجستي
	بقلم: بيتر سكوت بودين
٢٠.....	الدعم اللوجستي تحت الضغط: برنامج العودة للمدرسة لليونيسيف في أفغانستان
	بقلم بول مولينارو، ساندي بلاتشييه
٢٣.....	التنسيق في البحيرات العظمى
	بقلم: جورج شتون
٢٥.....	دعم لوجستي هزيل: توصيل الغذاء إلى النازحين الداخليين في شمال أوغندا
	بقلم: مارجريت فيكي وإيرلنج برانيم



# لماذا يعد الدعم اللوجستي وظيفة هامة؟

بقلم: أنيسيا توماس

كانت وظيفة الدعم اللوجستي منذ عقدين موضوعاً نادراً للمناقشة داخل مكاتب كبار مسؤولي الشركات الكبرى.

المبتقية. ويحتتم هذا التقسم بإعطاء مثال لتعاون لوجستي مبتكر لتحقيق تسويق أفضل بين الجهات الإنسانية المشاركة في جهود الإغاثة في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

ويناقش القسم الثالث المشكلات التي تواجه منظمات الإغاثة مثل قضية الأغذية المعدلة وراثياً في جنوب القارة الأفريقية وانكسارها على القائمين على الدعم اللوجستي.

وأخيراً نجد عرضاً تفصيلياً لبعض الاحتمالات العملية لتقديم دعم لوجستي فعال بما في ذلك بعض الاستخدامات المبتكرة للتكنولوجيا.

## الأشخاص الذين جعلوا الأمر ممكناً

ذهب الكثير إلى ما هو أبعد من نداء الواجب لجعل إصدار هذا العدد الخاص أمراً ممكناً. وقد كان فريق المحررين بالمجلة المرجع الذي اعتمدنا عليه جميعاً ويستحق كاتبو المقالات ومن أسهموا بأجزاء لم تمكن من إدراجها تقديرًا خاصاً فقد أنجزوا عملهم بعد ساعات الإغلاق وغالباً في الميدان أثناء وقت لم يكونوا يمكنونه. وقد كان زميلي المحرر ريكاردو أرنست شريكاً متمكناً وهو يتعامل مع المعلومات التي تتهاى من كافة أنحاء الكرة الأرضية. وقام فريق معهد فريترز وخاصة أيني كوهين بتقديم أفكار ومدخلات لتجميع الصور والكلمات معاً. وأوجه شكرًا خاصاً إلى ليون فريترز الذي كان للالتزام وإنسانيته ورؤيته دور في صدور هذا العدد الخاص.

والشيء الأكثر أهمية هو أن هذا العدد يعد بمثابة تحية للقائمين على الدعم اللوجستي الإنساني الذين يعملون كل يوم بأساليب لا حصر لها للتأكد من إغاثة الأشخاص المتضررين بشكل أسرع. إن القائمين على الدعم اللوجستي يثرون فريقكم ومنظماكم بوجودهم. اصطحب أحدهم إلى الغداء اليوم.

أنيسيا توماس

المعدو المنتدب بمعهد فريترز. البريد

الإلكتروني: [anisa.thomas@fritzinstitute.org](mailto:anisa.thomas@fritzinstitute.org)

انظر: [www.dmi.org](http://www.dmi.org)

وعلى الرغم من أهميتها كوظيفة لإنجاح جهود الإغاثة فإن القائمين على الدعم اللوجستي لا يحصلون على التقدير المستحق ولا تتم الاستفادة منهم بالشكل الملائم في كثير من المنظمات الإنسانية. وتقتصر أدوارهم التي كثيراً ما تصنف على أنها وظيفة مساعدة على تنفيذ القرارات بعد اتخاذها. ويأتي هذا عبثاً ثقبلاً على القائمين على الدعم اللوجستي الذين لم يعطوا الفرصة للتعبير عن المرافيل المادية في عملية التخطيط. كما أن هذا يميل إلى إثارة توترات مع أشخاص في البرامج إذ أنهم لا يستعملون فهم التأخيرات والانهيارات في عملية توصيل الإمدادات.

## هذا العدد من النشرة:

يفخر معهد فريترز كثيراً براغبة هذا الإصدار الخاص من النشرة الذي يناقش فيه الدور الهام للوجستيات الإنسانية بأصوات القائمين على الدعم اللوجستي الذين شكلوا عملياً جزءاً من كل جهد إغاثي رئيسي على مدار العقد المنصرم. ونحن نؤمن بأن وجهة نظر القائم على الدعم اللوجستي تعد عنصراً إستراتيجياً ورئيسياً في التخطيط لجهود الإغاثة الفعالة. وتبرز المقالات التي يعونها هذا الإصدار التحديات المتعددة الأبعاد التي تواجه القائمين على الدعم اللوجستي الإنساني وكذلك براعتهم والتزامهم وعواظهم وهم يشبّون لمواجهة التحديات.

يتقسم هذا العدد الخاص إلى أربعة أقسام عرضية وهو يبدأ بسلسلة من الملاحظات الشخصية لممارسين في ورلد فيجن والصليب الأحمر الدولي واوكسفام حول وضع مجالهم والأفكار التي يمكن أن تساعد في دفع ممارسة الدعم اللوجستي الإنساني. وتشتمل هذه على خلق دائرة ممارسة. واستثمارات أكبر في التكنولوجيا والاستعداد. ونداءات من أجل التقدير وسماع الصوت.

بعد ذلك يعطي العدد جانباً من الجهود المنسقة والمنظمة لتوسيع نطاق الدعم اللوجستي في الأمم المتحدة والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وبرنامج الغذاء العالمي مع إبراز التقدم في هذا المجال وتعزيز بعض التحديات

وظيفة الدعم اللوجستي التي كان كثيراً ما يشار إليها على أنها مهمة شحن السفن بمكانة وضيعة وكان القائمون عليها يتواجدون في البديرومات وفي أحواض السفن، والآن يتم الاعتراف بوظيفة الدعم اللوجستي أو إدارة سلسلة الإمداد على أنها عنصر إستراتيجي ومنتج للقيمة في العملية الشاملة للمنظمات التجارية. وتؤكد برامج الخريجين والدكتوراه في الجامعات الكبرى على البحت المستمر الذي يركز وينشر أمثلة لأفضل الممارسات. وقد أصبح هناك طريق وظيفي للقائمين على الدعم اللوجستي وعدد من المجالات التي تؤرخ عنهم ودائرة من النظرة يتقاسمون معهم المعرفة في اجتماعات تروعاها منظمات مثل مجلس إدارة الدعم اللوجستي.<sup>١</sup>

ويوجه بحث أجراه معهد فريترز بأن الدعم اللوجستي يعد أساسياً لهام الإغاثة لأسباب عديدة:

■ يعمل الدعم اللوجستي بمثابة جسر بين الاستعداد للكوارث والتعامل معها من خلال وضع إجراءات فعالة لتدبير الاحتياجات والعلاقات بين الموردين والمخزون الممد سلفاً والمعرفة بأحوال النقل المحلي.

■ تتوقف سرعة الاستجابة للبرامج الإنسانية الرئيسية التي تشتمل على تدخلات تتعلق بالصحة والغذاء والمأوى والتمويل والصرف الصحي على قدرة القائمين على الدعم اللوجستي على تدبير وقتل واستقبال الإمدادات في موقع جهد إغاثي إنساني.

■ حيث إن إدارة الدعم اللوجستي تشارك عادة في كل مرحلة من مراحل جهد الإغاثة فإنها تعد مبنياً خصباً لبيانات يمكن تحليلها لتوفير تعليم ما بعد الحدث.

تشمل بيانات الدعم اللوجستي كافة جوانب التنفيذ مثل استعداد الموردين ومزودي خدمات النقل وتكلفة وفترة توقيت جهود الإغاثة وملازمة البضائع الممنعة وتدفق المعلومات بين الميدان والمقر والماتحين. وفي جهد الإغاثة بعد الدعم اللوجستي نواة المعلومات للماتحين ومديري العمليات والإدارات العالية وأنشطة الإغاثة الميدانية.

# الجانب الأكاديمي للوجستيات التجارية وأهمية هذا العدد الخاص

بقلم: ريكاردو إرنست



إن الحكمة التقليدية تقول إن العالم التجاري هو مصدر الدروس والممارسات للعالم الإنساني. وعلى الرغم من ذلك، فإن المقالات المتضمنة في هذا العدد الخاص يمكن أن توحى بسهولة بأن العكس هو الصحيح، والسيناريو النموذجي هو أن يعمل العالم على شكل أكثر قرباً في تبادل الأفكار. ويتعين على المنظمات والقائمين على الدعم اللوجستي أن يكونوا أكثر ولماً بالتأمل والتفكير وأن يقوموا بتوسيع نطاق عملهم.

صحيح أن مشروع متاجر وول مارت يعد أفضل مثال على ابتكارات وتطبيقات الدعم اللوجستي في العالم التجاري ولكن صحيح أيضاً بنفس القدر أن برنامج الغذاء العالمي وورلد فيجن واوكسفام والصليب الأحمر ومنظمات غير حكومية أخرى وجدوا وسيلة لتحقيق نتائج تمنع اهتماماً خاصاً من العالم التجاري. وبدلاً من تقديم مجموعة من الحلول فإن هذا العدد الخاص يعرض وجهة نظر القائمين على الدعم اللوجستي على العالم التجاري. وقد كان لمعهد فريتز دور فين في العمل كهمزة وصل بين العالمين وسوف يجني الجميع ثمار هذا التعاون والتبادل.

ريكاردو إرنست

المدير المشارك لبرنامج بحوث

الوجستيات العالمي،

كلية ماكغواث للأعمال، جامعة جورج تاون،

واشنطن دي سي.

البريد الإلكتروني: ernst@georgetown.edu

كثيرة لا ترتبط مباشرة بفوائد تلبية الطلب. وللموردين (المناحين الإنسانيين) دوافع من وراء المشاركة (مثل الواجب الأهلي وحب الخير) ومن ثم، فإنه يمكن أن يصعب قياس معايير الأداء. إن العملاء الذين يتلقون المساعدة لن يتقدموا بطلب طوعي وإن يتقدموا بقائمة طلبات جديدة. وعلى الرغم من ذلك فإن المبادئ الأساسية لإدارة تدفق البضائع والمعلومات والأموال تظل كما هي. وهناك دور حيوي للقائمين على الدعم اللوجستي عندما يتعلق الأمر بإدارة الطلب والإمداد والإنجاز.

وهناك جدال يدور على نطاق واسع بوجود دروس وممارسات كثيرة من العالم التجاري يمكن استخدامها في العالم الإنساني. وفي الحقيقة فإن العالم التجاري قام بتطوير وتقديم استخدامات متعددة ساعدت في تحسين حلوله المتعلقة بالدعم اللوجستي. ومن منظور أكاديمي فقد شهدنا إقبالاً مقولاً من الطلاب على حضور المزيد من المحاضرات حول الموضوع. وقد كانت الموضوعات المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد واحدة من أسرع الدورات نمواً في معظم كليات الأعمال. كما أن البحث الأكاديمي في هذا المجال زاد بنسبة مقبولة مدفوعاً في ذلك بدعم الشركات التجارية وتوافر البيانات. وفي حقيقة الأمر فإن المنهج الأكاديمي رفع من دور وظيفة الدعم اللوجستي من خلال السماح بتطوير:

- فهم أحدث ما وصل إليه فكر الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالشركات التي تنفذ عمليات عالمية
- قدرة على تحليل مشكلات الدعم اللوجستي على أساس وظيفي وعملي ويشمل كل الشركات يتجاوز تحقيق أقصى منفعة عملية إلى رؤية عالمية لمجموعة الروابط
- مجموعة من المعايير تتيح قياساً منتظماً للأداء إلى جانب الأهداف الشاملة للمنظمة.
- وعي بالهياكل التنظيمية المستخدمة في الدعم اللوجستي ونقاط القوة والضعف في تلك الهياكل.

إن الدعم اللوجستي بمفهومه التقليدي هو عملية إدارة تدفق البضائع والمعلومات والأموال من المصدر (الموردين) إلى المستهلك النهائي (العملاء). وقد حظي الموضوع باهتمام لا بأس به في العالم النفي أو التجاري بما أنه يمثل اليوم واحداً من أهم مصادر الترويج. وانتمى هذا الدور لأعوام كثيرة إلى التصنيع وهذا هو السبب في أننا شهدنا زيادة في انتشار المنشآت الصناعية حول العالم (مثل البحث عن العمالة الرخيصة).

وتبرز البيئة العالمية التي تميز عالم الأعمال أهمية تطوير استراتيجيات تتجاوز الحدود الجغرافية لبلد واحد. إن الفروقات في مستويات الأجور والتوسع في الأسواق الخارجية وتحسين النقل تكسر حواجز الزمان والمكان بين الدول وتجبر وظيفة الدعم اللوجستي على أخذ بعد عالمي. كما أن الوجستيات العالمية تعد بمثابة الرد على التكامل المتزايد للأسواق الدولية في وقت تحاول فيه المؤسسات الاستمرار في القدرة على المنافسة. ولقد استُخدِم مصطلح «إدارة سلسلة الإمدادات» بشكل واسع لتطوير التعديلات الإدارية الجديدة للمنافسة في السوق.

يتمتع العالم الإنساني على الدعم اللوجستي لنفس الأسباب الرئيسية. وهو يحتاج أيضاً إلى عملية لإدارة تدفق البضائع والمعلومات والأموال من المناحين إلى الأشخاص المتضررين. ويتمثل الاختلاف الجوهرى مع العالم التجاري في الدافع من أجل تحسين العملية اللوجستية - تتجاوز الربحية. وتمتد معظم الاستخدامات اللوجستية في المجال الإنساني نتيجة للخبرة والحلول الخاصة للشركات والتي أدت إلى ظهور استخدامات مبتكرة من النوع الذي يعرض له هذا العدد الخاص من النشر.

ويوجه عام، فإنه عند القيام بهكئة وتحليل الأنشطة المتضمنة في الوجستيات التجارية نجد ثلاث عمليات رئيسية هي: إدارة الطلب (خدمة العملاء ومعالجة الطلبات) وإدارة الإمدادات (تدبير الاحتياجات وتخطيط الإنتاج والمخزون وإدارة الإنجاز (النقل والتوزيع والتخزين). وفي العالم الإنساني توجد جهات

# الدعم اللوجستي الإنساني: المضمون والتحديات

بقلم: لارس جوستافسون

## الدعم اللوجستي وإدارة سلسلة الإمداد يعززان الاستجابة للأزمات الإنسانية.

**سواء** كان هناك نزوح فعلي أو محتمل على نطاق كبير فإنه يتعين على الوكالات أن تقوم بتوصيل المساعدة الملائمة إلى المكان الملائم في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة. والتحديات التي تواجه تحقيق ذلك كثيرة ومعقدة:

### ١. مواجهة تحديات إعادة الإعمار في كوسوفو

بعد انتهاء الحرب كانت هناك حاجة لتفويض برنامج ضخم لإعادة الإعمار لتوفير مساكن كافية للاجئين المائدين والتازحين الداخليين. وفي الفترة التي أعقبت الحرب مباشرة كان يتعين إحضار كافة مواد ومعدات البناء من المناطق المجاورة لكوسوفو وتدير مئات الشاحنات لإحضار البضائع إلى كوسوفو ثم عدة آلاف من الشاحنات والجرارات الزراعية ذات المقطورات أو المركبات الخفيفة الأخرى نقلت هذه البضائع إلى وجهتها الأخيرة. لم تكن الطرق معقدة لمرور هذه المركبات الثقيلة. كما لم تكن تتوافر إمدادات وقود كافية. ويتم تدمير أو نهب منشآت التخزين والنقل، وكان الأمن لا يزال يمثل سببا للقلق، ولم تكن المرافق قد أعيد إصلاحها، وكانت أنظمة التقصيب يدوية في كثير من الأحيان. كانت هناك ضرورة لتدريب الفرق المحلية على معظم الجوانب المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد.

### ٢. العراق: سرعة التوصيل

في صباح أحد أيام السبت من شهر مارس عام ٢٠٠٢ تلقت مكالمة من فريق الإدارة الإقليمي في عمان طلب فيها جسرا جديا عاجلا من إمدادات الطوارئ والمواد والمركبات، وعلى الفور اتصلت بكمبيوتر القائمين على الدعم اللوجستي الذي شرع في الاتصال بفريق الدعم اللوجستي في إيطاليا وألمانيا والولايات المتحدة، وبحلول صباح يوم الاثنين بدأت المعروض تتوالى، وفي صباح يوم الثلاثاء تم اختيار وتعبئة شركة النقل، وبحلول صباح يوم الأربعاء كانت جميع البضائع جاهزة للشحن. وفي صباح يوم الخميس كانت الطائرة تريض على المدرج في مطار برنديسي. وفي عصر

ذلك اليوم هبطت تلك الطائرة وعلى متنها أربعون طنا من البضائع في عمان وتم تخليصها وتوزيعها في ظرف ساعتين. وكان من بين هذه البضائع ثلاث عربات نقل وعشرة آلاف حاوية مياه قابلة للطي وأقراص للتطهير و ٦,٣٠٠ بطانية و ١,٨٠٠ شمع بلاستيك. ويعاود نهاية الأسبوع - سبعة أيام بعد المكالمات الهاتفية الأولى - كانت هذه البضائع في طريقها إلى وجهاتها الإقليمية استعداداً وتوصيلاً لتدفق محتمل للاجئين من العراق.

### ٣. انتقال الأشخاص من مناطق النزاع

عند نشوب نزاع، كثيرا ما يتعين على أعداد كبيرة من الأشخاص الانتقال من مناطق النزاع إلى مناطق أكثر أمناً - إلى مراكز ترانزيت مؤقتة، ومراكز متابعة الصالات، ومسكرات التازحين الداخليين، ومنظمات اللاجئين. وعلى الرغم من أن هذا هو دور الأمم المتحدة في المعتاد فإنه كثيرا ما يطلب من المنظمات غير الحكومية ومنظمات أخرى المشاركة. ويعد الدعم اللوجستي عنصرا ضروريا لنجاح عملية: إن تدير وتعبئة المركبات الكبيرة المطلوبة والتأكد من توافر كميات كافية من الوقود ليست مهمة سهلة عندما لا يتوافر الوقود في الأسواق المحلية. وبالإضافة إلى ذلك فإن احتياجات الدعم للأشخاص المنقولين تعتمد على الدعم اللوجستي: الغذاء، الماء، الصرف الصحي، والمأوى.

### ٤. تدفق الفريق الإنساني

بعد انتقال الفريق في كثير من الأحيان متفبراً يتم الاستخفاف به وتحديا قويا في مجال الدعم اللوجستي. كيف تنقل أعدادا كبيرة من عمال الإغاثة إلى الميدان وتضمن سلامتهم وإقامتهم دون الإخلال بالاحتياجات؟ في القوقاز، كما في مناطق طوارئ أخرى كثيرة، ارتفعت تكلفة الإنسان عشرة أضعاف عن التكلفة المحلية قبل نشوب الطارئ مع تدفق عمال الإغاثة غير المحليين. وكان المعروض من المساكن محدودا في باكو، ومع وصول الآلاف من عمال المساعدات المستعدين لدفع أسعار متضخمة

بدأت أعداد كبيرة من السكان المحليين في الانتقال كي يتمكنوا من الاستفادة من العائد الاقتصادي نظير تأجير منازلهم. وكان من بين التأثيرات القوية أن قام التجار المحليون أيضا برفع تكلفة الخدمات وبالتالي ارتفعت تكلفة المواد التموينية في الأسواق مما جعل الحياة بالغة الصعوبة بالنسبة للسكان المحليين الذين مكثوا في أماكنهم، تلك هي بعض التحديات اللوجستية التي تواجهها الوكالات الإنسانية. فما مدى نجاحها في مواجهتها؟

كانت المنظمات غير الحكومية ولا تزال مستعدة للعمل في أماكن كثيرة بغنى عنها قطاع الشركات. إن المنظمات غير الحكومية بابتكارها وتقنيها حلولا مقدرة تتفوق بالدعم اللوجستي والتعامل مع العمل الأخير - الخطوات بين مركز التوزيع النهائي والمستفيد أو العميل - كانت ولا تزال مستعدة للاستثمار في كم غير محدود من الوقت لإقامة الوكالات بإنشاء أو المنظمات خبرة وتجربة هائلة في آليات التحرك والمساعدة بضموم المساعدات الغذائية والاستخدام الفعال للجهات المعنية المقدمة من الرعايا، وإقامة الوكالات بإنشاء أو في سبيلها إلى إنشاء وحدات عالمية أو إقليمية مدعمة سلفا أو كلاهما تكون قادرة على توصيل إمدادات ومواد ومركبات الطوارئ الهامة المحددة بالضرورة إلى أي مكان في العالم في غضون فترة زمنية قصيرة.

### ثغرات في قدرة المنظمات غير الحكومية

إن المنظمات غير الحكومية تستطيع أن تؤدي وهي تؤدي بالفعل دورا في إدارة الدعم اللوجستي خاصة على المستوى الميداني. وهي تؤدي جانبا كبيرا من هذا بصورة طيبة جدا غير أن النظم والأساليب كثيرا ما تكون عبثية. وعلى سبيل المثال، فإن التوزيع المرتبط بالنقل كثيرا ما يتم إنتاجه إلكترونيا في النقطه الأصلية، وكثيرا ما يكون متاحا فقط على شبكات الحاسب الآلي. ول سوء الحظ، فإنه على الرغم من أن العالم التجاري متقدم جدا في عمليات المعالجة الإلكترونية بالكامل فإن غالبية المنظمات غير الحكومية لا يتوافر لديها بشكل نمطي استثمارات البنية الأساسية الإلكترونية. ومن ثم، فإن الحصول على هذه المعلومات لا يعد متاحا بالضرورة خلال السلسلة الكاملة

المالعين، المصنعين أو الموزعين. ويمكن تحقيق الأفضل بالتقاء المنظمات غير الحكومية في اتحاد للحصول على خصومات قوة شرائية أعلى واتفاقيات أطر.

لا تعد نظم الاتصال نقطة قوة أساسية للمنجم الإنساني ومع ذلك فإنها تعتبر جزءاً رئيسياً من العمليات الإنسانية. وفي مواقف الأزمات، يعد

## بالإمكان توفير ملايين الدولارات كل عام فقط من خلال القدرة على العمل بشكل أكثر ذكاءً

الاتصال بالمانيين وأجزاء أخرى من المنظمة والعالم الخارجي أمراً حيوياً.

### توصيات

#### ١- تعزيز المعرفة.

■ إن ما تعلمه قطاع الشركات من 10 إلى 15 عاماً هو ما وصل إليه الكثير من المنظمات غير الحكومية اليوم. ونحن بحاجة للتقدم بسرعة ولا يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تفعل هذا بنفسها، وتستطيع المؤسسات مساعدة الوكالات الإنسانية بدرجة كبيرة باقتسام دراياتها ونظمها ومواردها معها. يجب أن يعني التعاون في نهاية المطاف، وجود عمليات دعم لوجستي أكثر كفاءة، وأكثر فعالية في التكاليف - لمساعدة أولئك المتضررين من النزاعات والكوارث.

■ لا يعتبر القائمون على تقديم الدعم اللوجستي في الميدان في كثير من الأحيان مهنيين مدربين غير أنهم طوروا مهاراتهم من خلال معلميهم. وهناك حاجة لتطوير ودعم مبادرات وبناء القدرة المستندة إلى الجدارة حتى يتسنى رفع مهارات ودراية القائمين على الدعم اللوجستي الإنساني إلى مستويات أكثر احترافاً، مدعومين في ذلك بالاشتراط والتفويض التدريجي المناسب. ويمكن تجنب مستخدمين جدد من مدارس مغذية وبيئات شركات حيث ربما يتوافر لديهم مهارات مهنية جوهرية وإن كانوا بحاجة لتعلم المزيد حول المحيط الإنساني، بالإضافة لذلك، فإن ثمة حاجة للتركيز بصورة أكبر على التعليم والتدريب داخل المنظمات.

■ لا يمكن لوكالة واحدة أن تواجه بمفردها التحديات سالفة الذكر. والمطلوب هو درجة من التعاون فيما بين الوكالات في شكل ورش عمل ومتدنيات خاصة، ومن المهم أيضاً أن يستفيد القطاع من خبراء

## ٢. التمويل المنحاز إلى استجابات قصيرة المدى؛

تميل المنظمات غير الحكومية إلى أن تكون شديدة الاعتماد على المنح التي توجه بشكل عام إلى سداد تكاليف مداخلات المشروعات والبرامج المباشرة في الميدان. وتعد المشروعات والبرامج محكومة بجدول زمني

كثيراً ما تكون قصيرة ولا تحظى بالتمويل المستقر. وتعيش المنظمات غير الحكومية من منحة إلى منحة ومن مشروع إلى مشروع، وهذا لا يتيح تطوير عملية إستراتيجية مؤسسية سليمة، إذ أن كلاً من دوائر التخطيط ودوائر التمويل لا يمكن التنبؤ بأفعالها بوجه عام، كما أن هذا لا يشجع الاستثمار في نظم محسنة.

## ٣. نقص الاستثمار في التكنولوجيا والاتصال؛

تم استثمار رأس مال بسيط جداً (من أي مصدر) في تطوير وتنفيذ نظم معلومات إدارة حديثة، أو نظم تكنولوجيا معلومات أو نظم دعم لوجستي، وتفتقر معظم المنظمات غير الحكومية إلى «قدرة نظم» حديثة في كل مجال تقريباً. كما أن معظم هذه المنظمات أساءت بصورة كبيرة تقدير قيمة دور الدعم اللوجستي، وإدارة سلسلة الإمداد ودعم النظم المتكاملة. ولو أن كبار القائمين على الإدارة أجروا تقييماً أفضل لهذا المجال لكان له عائد مالي معقول على الاستثمار. وبالإمكان توفير ملايين الدولارات كل عام فقط من خلال القدرة على العمل بشكل أكثر «ذكاء» - أكثر كفاءة.

على سبيل المثال... بعد تدبير الاحتياجات جزءاً من عملية الدعم اللوجستي الشاملة. وسوف تتمكن منظمة غير حكومية لديها قدرة تنظيمية على استخدام برنامج حاسب آلي شائع لإدارة تدبير الاحتياجات من معرفة أعلى مائة سلعة يتزايد عليها الإقبال أو أعلاها تكلفة. في أي وقت من العام، وبغض النظر عن مكان البرنامج أو المشروع فإن استخدام تكنولوجيا برامج الحاسب الشائعة سوف يمكن كل مستخدم من أداء دوره بشكل مستقل متخذاً القرارات المحلية المتعلقة بتدبير الاحتياجات، في نفس الوقت الذي سيوشئ ويسهم فيه في إقامة آلية عالمية للقوة الشرائية تعود بالنفع على المنظمة بأكملها. وسوف تتوافر للإدارة قوة المعلومات التي تمكنها من التفاوض بشأن اتفاقيات شراء ضخمة مع الموردين العالميين، البائعين

للإمداد وكثيراً ما تنطلق في وقت مبكر جداً في عملية المعالجة من النظم الإلكترونية إلى الورق. إن هذا يعني زيادة الوقت المطلوب لمعالجة المعلومات وتجهيز شحنة ويمكن أن يؤدي إلى تقليل الفعالية، وازدواج الوظائف، وزيادة عدم الدقة في كتابة التقارير، وزيادة التكاليف.

في عالم اليوم للتكنولوجيا الحديثة وأساليب الدعم اللوجستي وإدارة سلسلة الإمداد التي تحسنت بصورة كبيرة وزيادة حرية الوصول إلى المعلومات والدراية، فإنه من المهم بالنسبة للمنظمات غير الحكومية أن تتعلم من قطاع الشركات والمنظمات التي تستفيد من الربح وأن تستخدم أفضل الممارسات الناشئة.

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك عدداً من العوامل أعاق قدرتها على القيام بذلك:

### ١. الافتقار إلى العمق في المعرفة؛

تؤثر معظم المنظمات غير الحكومية الإنسانية في الاستجابة للمواقف الطارئة وتتأثر بها بقوة بشكل أو بآخر. وقد بدأ كثير من زعماء المنظمات غير الحكومية حياتهم الوظيفية ولديهم خلفية عن العلوم الاجتماعية، ودراسات التنمية والقانون. وهناك ميل لا اختيار زعماء هذه المنظمات ناشطين تحريكهم القيمة. وقليل منهم لديه خبرة الشركات في إدارة الدعم اللوجستي.

ويشتمل الدعم اللوجستي الإنساني على مكونات تنظيمية مثل: تدبير الاحتياجات، النقل، التخزين، إدارة المخزون، التعقب، المزايدة والمزايدة العكسية، كتابة التقارير والمساءلة، وفي قطاع المزايدة تلقي هذه المكونات دعماً من فريق من الخبراء، والدرايا، ونظم تكنولوجيا المعلومات، ونظم المعلومات الحديثة، واتفاقيات أطر، وعلاقات بين الشركات، وبنية أساسية، ومعايير موحدة، ومبادرات تعاونية.

إن جانباً كبيراً من عمل الدعم اللوجستي الجوهري الذي تؤديه الوكالات الإنسانية لا يرتقي إلى مستوى الصناعة، ويمكن للمنظمات غير الحكومية أن تستفيد كثيراً من مجتمع الشركات. وعلاوة على هذا، فإن البيئة الإنسانية باتت معقدة بشكل متزايد وتتحتاج فهماً أعمق للنزاع، والأمن، والسياسات المحلية والقومية والدولية. وفي كل عام يترك واحد من بين كل ثلاثة أفراد يعملون في الميدان عملهم بسبب الإحباط، وعلية، فإن دائرة المنظمات غير الحكومية والمنظمات المتعددة الجنسيات والدولية مثل وكالات الأمم المتحدة والصليب الأحمر تحتاج إلى التركيز بدرجة أكبر بكثير على بناء القدرة.

أقامت ورلد فيجن وحدات متعددة مسبقاً في ثلاثة أماكن: دنفر بالولايات المتحدة (التركيز الأساسي هو الدول الأمريكية)، برنيسبي بإيطاليا (الاهتمام الرئيسي هو مناطق الشرق الأوسط، وآسيا الوسطى، وأفريقيا)، وهاونفر بألمانيا (وحدة أصغر تخدم احتياجات لوجستية متنوعة)، وتهدف وحدة ورلد فيجن إلى توصيل إمدادات إلى كافة أنحاء العالم في غضون ٧٢ ساعة، ولزمن من التفاصيل اتصل بالكاتب.

وتعمل ورلد فيجن مع منظمات حكومية أخرى ومعهد فريترز ل: (١) تحديد المسؤولين وأدوارهم، (ب) وضع خريطة لاحتياجات القدرة الحالية والمستقبلية، (ج) استكشاف مجالات التعاون حيث يمكن للاستثمارات المشتركة أن تكون ذات نفع، والبنود التعليمية والتدريبية المطلوبة. كما أن ورلد فيجن إنترناشيونال تعمل مع مناهج مثل حكومة أستراليا ووزارة التعليم الأسترالية لوضع مبادرات بناء الأهلية وتمنح الشهادات جاري تقاسمها مع أقرع في منطقة آسيا الباسيفيك؛ وهناك خطة لتوسيع هذه المبادرة عالمياً بحلول عام ٢٠٠٥.

#### لارس جوستافسون

مدير إدارة الاستجابة للطوارئ والتلطيف

من تأثير الكوارث، ورلد فيجن إنترناشيونال، البريد الإلكتروني:

lars-gustavsson@wvi.org

١ تقوم ورلد فيجن بتسيير رحلات جوية استناداً إلى فواتر احتياجات أساسية لتفحصها مكاتبها الدولية والمحلية، ولتشمل معايير تدوير الاحتياجات على معلومات متصلة تتفق بالترتيب، وفيهذه، سواء ما إذا كان المصاحف سيوفر بتفصيل رسوم الشحن، وأي قيود، يفرضها بلد مقبل محدد، والمعلومات العامة بالاعلان.

٢ قام معهد فريترز بإنشائه في عام ٢٠٠٢.

تعد الاتصالات العالمية مجال اهتمام رئيسي يحتاج إلى إسهام تعاوني من جانب كل من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية. وسيكون من بين الأفكار إقامة اتحاد للمنظمات غير الحكومية للعمل مع القطاع الخاص والاستفادة من موارده وخبرته ومعرفة في الاتصال اللاسلكي، والأقمار الصناعية، وإصدار التراخيص وأجهزة الحاسب الآلي ويمكن أن ينتج عن ذلك إنشاء وحدة اتصال لخدمة المجتمع الإنساني الأوسع أثناء كارثة ذات نطاق كبير.

من المهم أن يكون لدينا خطط للدعم اللوجستي وإبرام حاسب آلي للدعم اللوجستي وعاملين في مجال الدعم اللوجستي، وعلى الرغم من ذلك فإنه إذا لم تتم معالجة قضايا الاتصالات فإن الأسلوب اليدوي غير المتكامل في التعامل مع الدعم اللوجستي الذي نستخدمه اليوم سيظل قائماً - وستظل سلسلة الدعم اللوجستي قائمة وغير فعالة.

#### مبادرات أخيرة

تبرز مقالات عديدة في هذا الإصدار بعض المبادرات الأخيرة مثل مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك وفريق التدخل اللوجستي الممزز للطوارئ. تشمل تطورات أخرى على إقامة مجلس للدعم اللوجستي الإنساني لتوضيح رؤية القطاع وتعزيز إدارة محسنة للدعم اللوجستي. وضم المجلس عدداً من مديري الدعم اللوجستي الأساسيين في القطاع الإنساني بهدف تشجيع التعاون، والتكامل، وتوحيد المعايير، وتطوير منتجات مشتركة.

القطاع التجاري خاصة في مجالاته المثبتة لنظم الاختصاص وإبرام الحاسب الآلي، والخبرة الفنية والهندسية، إلخ. ويمكن للمؤسسات أن توفر لأفرادها الفرص للعمل إلى جانب المنظمات غير الحكومية. ويمكن لمجتمع الشركات أن ينشئ أيضاً منتدى من خبراء الدعم اللوجستي يتاح للقطاع الإنساني نشرهم على أساس الاستدعاء عند الطلب/حسب الحاجة. وكثيراً ما يقترن الطلب الإنساني/بحاجة تملها الاحتياجات المحددة لطائرتين من الطوارئ. ويمكن لخبراء الشركات أن يعملوا جنباً إلى جنب مع المنظمات غير الحكومية في الميدان سواء في مرحلة ما قبل أو أثناء الطارئ.

#### ٢- توسيع نطاق التمويل.

إن المانحين بحاجة إلى أن يدركوا أنه بدون تبني أسلوب تدخل نشط، إزاء تغيير إدارة الدعم اللوجستي التنظيمية فإن الأموال لن تستخدم في كثير من الأحيان بالفعالية التي يجب أن تكون عليها. إن الممارسة الحالية للمانحين في تمويل المشروعات والبرامج لا تمكن المنظمات غير الحكومية من التعامل مع هذه المشكلة. إن المانحين بحاجة إلى التدخل في حل المشكلة وتوسيع نطاق تمويلهم ليشمل استثماراً جاداً في إدارة الدعم اللوجستي وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الحديثة.

إن إمكانيات استخدام الهيئات الفنية لا يتم استغلالها وكثيراً ما يكون لدى قطاع الشركات فائضاً في المخزون وفي المنتجات والمعرض ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى ظهور طلبات للسوق غير متوقعة أو تغير الموضات. ويمكن للمنظمات غير الحكومية استخدام هذا الفائض بشكل طيب غير أنها تحتاج قائمة معايير يجب أن يجتازها قبل القبول/الاستخدام.

#### ٣- الاستثمار في التكنولوجيا والاتصالات.

يجب أن تعي المنظمات غير الحكومية الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه الدعم اللوجستي وإدارة سلسلة الإمداد. ويحتاج كبار المديرين إلى إدراك أن هناك توفيرات كبيرة يجب إضامها من خلال تدعيم وتوحيد مجموعة من وظائف الدعم اللوجستي المتناثرة في كثير من الأحيان. وعلى الإدارة الوسطى أن تستثمر الوقت والطاقة من أجل إقناع كبار القادة.

توزيع الأغذية في إيفيساتان





# التماس من مسئول لوجستي

بقلم: جون ريكارد

ليس هذا تدريباً في إلقاء اللوم، ولكنه إظهار لواقع العمل في ظل ظروف صعبة بالفعل، في نطاق مايكل لا تؤثر على أو تقدر تماماً تكامل جميع الأطراف في العملية. وعلى الرغم من ذلك، فإننا كمجتمع لسنا متقربين، ولذا لا يتعين بالضرورة تعلم كافة الجيل الجديدة على الطريق الصعب، وبمكسب كبير من دواعي القلق

والمعوقات التي تواجه القائمين على الدعم اللوجستي مضمون المناقشات التي دارت داخل القطاع الخاص منذ ١٥ عاماً، وهناك، ماسترت الإنجازات التكنولوجية في أجزاء من قطاعات التصنيع والبيع بالتجزئة أنشطتها الجبرية بأكبر قدر من الفعالية. كان المجال الوحيد المتبقي الذي يمكنه توفير خدمة محسنة/أو خفض في التكاليف هو مجال كيفية تشاغل هذه الشركات مع مورديها، وكيفية نقل منتجاتها للأسواق. هذه إدارة سلسلة إمداد - وهو ما يسميه كثير منا دعماً لوجستياً.

## يجب أن يدعم كل هذا تدفق قوي للمعلومات داخل فريق متكامل

### نداء ختامي

يحتاج التخطيط والتنسيق إلى أن ينظر إليهما على أنهما عنصران أساسيان وليس مجرد عنصران مرغوب فيهما. إننا بحاجة إلى الاستثمار في النظم - والاستثمار في تكامل نظمنا وهياكلنا. نحن نحتاج إلى إجراء مشاورات داخليا وخارجيا، ونحن نحتاج إلى طلب المشورة من الخبراء، وفي ضوء الإدارة والاستثمار، وتكنولوجيا العصر، وأفضل ممارسات القطاع الخاص، فإن هناك تحسينات معقولة في الكفاءة يمكن أن يدخلها مجتمع المانحين ووكالات المعونة. ويجب أن يدعم كل هذا تدفق قوي للمعلومات داخل فريق متكامل، وخلال كافة مراحل التخطيط والتنفيذ. يبدو الأمر سهلاً بل وواضحاً، ومع ذلك فإن هناك معاناة من أجل الفوز بالقبول.

### جون ريكارد

مدير لجنة الدعم اللوجستي لـ **لجنة الإنقاذ الدولية، نيويورك**  
البريد الإلكتروني: [jrickard@their.org](mailto:jrickard@their.org)

## كمسؤول دعم لوجستي، هل سبق أن علمت لأول مرة بمشروع جيد عندما ظهرت طلبات الشراء على مكتبك؟ أو تلقيت طلباً بتدبير مركبات قبل عشرين دقيقة من طلبها بشكل عاجل؟

الإدارية والتعاونية التي من شأنها أن تتيح لنا كمؤسسات تخطيط وتنسيق توسعنا.

وعلى المستويات الميدانية والتنظيمية، فإننا نشهد برامجاً تتحول إلى مشروعات، ودعم إداري ولوجستي ومالي (أو صوراً أصغر منها). ويعد هذا التطور ضرورياً لإدارة البرامج الكبيرة بفعالية لكنني سأدفع بأن عقليتها الأساسية كأفراد يقودهم منفذو المشروعات لم تتغير. ويمكن لمشروعات أن تبدأ تدققاً للمعلومات، وأن تحافظ على، وأن توفقه - والأخيرة عادة نتيجة الخطأ غير المقصود، أو العمل الزائد عن الحد. أو قلة الخبرة، وربما نفكر في أنفسنا على أننا متكاملين بينما مشروعاتنا ومخامتنا الداعمة في الحقيقة ليست كذلك في الهيكل والفعالية. وكثيراً ما تعد وظائف الدعم على أنها ثانوية وليست عناصر متكاملة من المجموع.

كم مرة سهر مديرون بمفردهم حتى ساعات الصباح الأولى لطرح اقتراح قبل هيل الصباح؟ أكثر بكثير مما يحتمل أن نمياً بالاعتراف به. هل يقوم موظفو الدعم اللوجستي والمالية بمراجعة المقترحات بصورة روتينية؟ لا. إن النتائج يمكن أن تتراوح بين تمويل غير كاف يتم استجداؤه من أجل البنية الأساسية للمخازن وجداول زمنية غير واقعية بخصوص المعدات وجداول زمنية اللازمة (ومن ثم، تأخير تنفيذ المشروع).

كما أن التخطيط المتسق ينقص عام لفهم ما يقدمه ويمكن أن يقدمه دعم لوجستي فعال: تحسين الكفاءة، خطط الطوارئ: المسألة وخضن التكاليف. إن هذا يخلق موقف مفارقة. لا يتم إدراج الدعم اللوجستي لأن المديرين غير متأكدين من القيمة التي يمكن أن يضيفها. لا تتم الاستجابة لطلبات الدعم اللوجستي بشكل كامل، يؤدي ذلك إلى مكافحة حريق... المديرون يرون القائمين على الدعم اللوجستي يناضلون (بدلاً من رؤية المشكلات الأساسية) ويخلصون إلى أنه من أجل مقترحات تالية فإن استمرارنا للدعم اللوجستي لن يعود بفائدة.

إن كان الأمر كذلك، فذلك الغزاء في أن تعلم أنك لست الأول. ول سوء الحظ، فإنك من غير المعمل أن تكون الأخير. وفي أفضل الحالات، فإن سيناريوهات كهذه تحول وظائف الدعم إلى حالة مستمرة من «مكافحة الحريق» - غير مؤثرة، مجبلة، وتصيب بالتوتر كافة الأطراف المعنية. وفي أسوأ الحالات، فإن تنفيذ المشروع يمكن أن يتأخر، وسيماني التماس بلا داع.

والى حد ما، فإن هذا السيناريو يعد شائعاً في كل وكالة وكل موقف تقريباً. هناك في واقع الأمر كم لا حصر له من العوامل الماخلة والمخارجية التي تؤثر في قدرتنا على التخطيط والتنسيق: بنية أساسية محلية هزيلة أو لا يمكن الاعتماد عليها، أحوال سوق تتغير بشكل متزايد، اتصالات وأمن هزيلين، تحركات سكانية ماثمة، موظفون يعملون أكثر من طاقتهم، جداول زمنية قصيرة من المانحين للمقترحات، نظم المانحين، ذاكرة مؤسسية، العلاقات فيما بين الوكالات، إجمالي عدد الموظفين. وهكذا. وتزيد هذه العوامل من صعوبة قيام المديرين بالتخطيط والتنسيق، والمشكلة هي أنه عند الاستجابة، بدلاً من أن يقوم المديرين بمراجعة تلك العناصر التي نستطيع السيطرة عليها فإنهم يميلون إلى نقض أولويات عمليات التخطيط والتنسيق بأسرها.

ومن زمن ليس ببعيد، جداً، كثيراً ما كانت مشروعات أصغر ينفذها مديرون بمسميات عديدة - مثل «مدير المشروع»، «الإدارة والدعم اللوجستي»، «ممثل البلد» و«المالية»، وبمعرفة نطاق العمليات، فإن هذا كان أمراً يمكن إدارته، وبمعرفة العدد المحدود للمعلمين وتقاريفهم، كان يتم التنسيق للتخطيط بشكل تقائلي تقريباً، وعلى الرغم من ذلك، فإن مشروعات أخيرة شارك فيها المشرات من العاملين الأجانب والمحليين تم إتفاق ملايين الدولارات عليها. ومع ذلك، فلي الرغم من زيادة تعدد مسؤولياتنا فإنه يوجد أن لم نضع الأولويات أو خططنا لإجراء تغييرات جوهرية، وتحديث الإدارة، والهياكل

# نحو دعم لوجستي محسن: تحديات وأسئلة أمام القائمين على الدعم اللوجستي والمديرين

بقلم: دونالد تشايكين

نفعها يمكن أن تقيد موقات تجعل لجوفا مدة صلاحية: كما أنها قد تتطلب استثمارات مالية هائلة، خاصة عندما يتعين استخدام مخازن عامة. وعادة ما يتوافر لدى الوكالات إنذار بطوارئ وشبكة، وكثيرا ما تتمكن حتى من نقل معدات إلى الميدان مسبقا. وحتى في الطوارئ غير المتوقعة، تستطيع أوكسفام تنظيم رحلات تشارتر في غضون ٢٤ ساعة ونقل معدات الطوارئ من مخازنها القريبة من أوكسفام إلى أي مكان في غضون يومين إلى ثلاثة أيام. وعلى الرغم من ذلك، فإنه إذا لزم الأمر، هل تستطيع الوكالات الاستفادة من الوحدات المجهزة سلفا لبرنامج الغذاء العالمي، واللال الأحمر، وورلد فيجن، على سبيل المثال؟

وكريش إدارة الدعم اللوجستي باوكسفام على مدار الأعوام الستة الماضية، كان من بين التحديات الرئيسية التي واجهت هي حمل المنظمة على الاعتراف بالدعم اللوجستي كوظيفة دعم حيوية تحتاج إلى أن تدمج في قرارات التخطيط والإدارة. لقد اتخذنا خطوات كثيرة في الاتجاه الصحيح، لكن لا تزال هناك تحديات كثيرة.

دونالد تشايكين

مدير إدارة الدعم اللوجستي في أوكسفام (بريطانيا). البريد الإلكتروني:

dchai@oxfam.org

www.bioforce.asso.fr ١

المساعدة الفنية في ملاوي

تحتاج البرامج الفعالة إلى وظائف دعم كفؤة. ويعد الدعم اللوجستي وظيفية دعم هامة ويحتاج إلى دمجها في قرارات التخطيط والإدارة من البداية وحتى النهاية.

كما أن الوكالات تحتاج إلى وضع خطط استعداد للطوارئ في الدول - خططا تشمل الدعم اللوجستي. ويجب أن تشمل هذه الخطط على تطوير مصادر إمدادات محلية والاتفاق على المواصفات. وتعمل إدارة الدعم اللوجستي باوكسفام في الوقت الحالي مع مراكز الإدارة الإقليمية الثمانية التابعة لها من أجل إنشاء قاعدة بيانات لكل منطقة. يجب تقاسم هذا المورد فيما بين الوكالات. هذا ويجب تشجيع التعاون في مجالات أخرى أيضا. وقد تعاونت أوكسفام - بريطانيا، ولجنة الإنقاذ الدولية في تطوير نظام دعم لوجستي لتكنولوجيا المعلومات أثبتت فعاليتها، ورخصه المناسب، والسهولة التيسية في تشغيله. وتم تصميم النظام لدعم الاحتياجات المحددة لأوكسفام/اللجنة، غير أن وكالات أخرى مثل: أنقذوا الأطفال البريطانية، ومنظمة ملرين غير الحكومية البريطانية عبرت منذ ذلك الحين عن اهتمامها به. ويمكن استخدام النظام بشكل منفصل عن الحاسب الآلي - وهي ميزة جوهريّة إذا ما تم استخدامها بشكل فعال في كثير من المواقف التي يتعين على موظفي أوكسفام والشركاء أن يعملوا فيها.

هل الوحدات الإقليمية/العالمية المجهزة سلفا تعد ضرورية وأو مرغوب فيها؟ ربما تثبت أنها مفيدة في بعض الحالات غير أن

الأسئلة المتعلقة بالدعم اللوجستي في الجداول الزمنية، وملازمة الإمدادات، وطرق التنفيذ، وإدارة الأصول، وجوانب أخرى كثيرة تعد جزءا لا يتجزأ من إدارة البرامج.

وتعد مبادرة مجلس الدعم اللوجستي الإنساني لمعهد هيريتز لتجميع القائمين على الدعم اللوجستي مفيدة ومثمرة. وعلى الرغم من ذلك، فإن ما نحتاجه الآن هو توسيع منتدى النقاش ليشمل الإدارة. هل يمكن أن تكون هذه خطوة قادمة للمجلس؟ بالإضافة لذلك، يحتاج القائمون على الدعم اللوجستي أنفسهم إلى استثمار الوقت والجهد في شرح دور الدعم اللوجستي داخل منظماتهم والتهوض به. لجعل الإدارة أكثر وعيا بالمالزيا - المادية والفنية على حد سواء - لدعم الدعم اللوجستي بالكامل في عملية التخطيط.

إن الوكالات تحتاج إلى موظفي دعم لوجستي أصحاب خبرات في الإدارة. ومن السهل نسبيا العثور على موظفي دعم لوجستي مبدئين يبد أنه توجد مجموعة صغيرة جدا من موظفي الدعم ممن على مستوى الإدارة. وتتمثل إحدى المشكلات في أن أفرادا - مثل موظفي الدعم اللوجستي، يتم إهمالهم ويصعب عليهم افتتاح مجال الإدارة. ثمة حاجة لأن يعطي مديرو الوكالات الأفراد في كافة الفروع الفرصة لتسريعهم/تدريبهم على أدوار الإدارة.

نحتاج إلى مهنية أكثر في القطاع - وإلى أن تحصل تلك المهنية على تقدير أكبر. وربما يساعد منح الشهادات في ذلك (مع أن خبرة التدخل المشيئة تظل أساسية). خاصة في بعض المناطق حيث يكون للشهادات اعتبار أكبر ثقافيا. وتوجد في أوروبا دورات قبلية في الدعم اللوجستي، وأفضلها تدبرها بيو فورس في فرنسا - ولكن باللغة الفرنسية. ولذا فإنها غير متاحة للجميع. نحن بحاجة إلى دورات مماثلة بلغات أخرى.



# مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك: استجابة منسقة لدواعي قلق لوجستية إنسانية مشتركة

بقلم: ديفيد كاترود، رامينا سامي، لوك فان وازنهوف

## تميل الوكالات الإنسانية بشكل نمطي إلى إساءة تقدير أهمية الدعم اللوجستي.

الإغاثة لللاجئين الذين تقطعت بهم السبل داخل شرقي زائير ونقل أولئك المائدين إلى أماكنهم الأصلية. وكان هذا التنسيق المكثف ضروريا طيلة فترة الأزمة من أجل تحقيق أقصى استخدام للطائرات المكلفة من خلال تخطيط، وترتيب أولويات، والتحكم في نقل المواد الغذائية وغير الغذائية الضرورية والمائدين.

ومنذ ذلك الحين، تم نشر المركز في كوارث أخرى كبيرة النطاق - البلقان، تيمور الشرقية، موزمبيق، أنغولا، أفغانستان، والعراق - حيث كان تنسيق الدعم اللوجستي المكثف فيما بين الوكالات مطلوباً. وعلى الرغم من أن المركز بدأ لخدمة غرض خاص، فإن جهاز صنع السياسات الإنسانية بين الوكالات التابع للأمم المتحدة اعترف به رسمياً في مطلع عام ٢٠٠٢ وقام بوضع تحت رعاية برنامج الغذاء العالمي أكبر طرف في مجال الدعم اللوجستي. ومن ثم، فإن المركز يمكنه الاستفادة من الموارد اللوجستية الواسعة للبرنامج لمواجهة عدد كبير من التحديات اللوجستية. وعند نشر المجلس، يتم دفعه في هيكल تنسيق الاستجابة على الأرض. ونجد أن المركز مصمم لدعم نموذجين من نماذج الاستجابة: لتسيق الدعم اللوجستي فيما بين الوكالات فقط، أو التنسيق علاوة على إدارة الموارد، مثل أسطول طائرات تم التبرع به.

ويؤكد منح المركز الحاجة للحفاظ على واحترام نظام الدعم اللوجستي لكل وكالة من الوكالات. وينظره إلى الجهد الإنساني ك نظام "معياري"، فإنه يسمي لتعزز وتقوية أنظمة الدعم اللوجستي الفردية، وتطوير تعاون دؤوب فيما بين الوكالات، وتصميم كشافة المجتمع الإنساني ككل. وعلى سبيل المثال، فإن المركز - دون التدخل في الترتيبات المعمول بها لتأجير الطائرات في وكالة من الوكالات - يمكنه تسهيل حشد قدرة جسم جوي محدود بهدف مضاهاة قدرة زائدة في وقت لاحق يكون الطلب فيها كبيراً.

ولتنفيذ تفويض التنسيق المنوط به على أفضل

منظمات إنسانية أخرى، المائدين، ومزودي الخدمات اللوجستية.

وفيما يتعلق بنظام الأمم المتحدة، فإن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية قد لا تتوفر له دوما المهارات الفنية المطلوبة لمستوى تنسيق الدعم اللوجستي الذي تتطلبه منظم عمليات الطوارئ. وقد أدت الحاجة إلى شكل متخصص لآلية التنسيق فيما بين الوكالات للتعامل بشكل خاص مع هبات العمليات المعقدة وتحقيق أفضل استخدام للموارد المحدودة والمكلفة إلى إقامة مركز دعم لوجستي مشترك بتمتع الأمم المتحدة.

### مركز الدعم اللوجستي المشترك

تم إنشاء المركز، الذي تم تصوره في البداية كمندشة للاستجابة قصيرة المدى للطوارئ، نتيجة الاستجابة الإنسانية للأزمة في شرقي زائير عام ١٩٩٦ التي تطلبت تنسيقاً ميدانياً مكثفاً، وحشداً للإمكانيات الجوية بين المفوضية العليا لللاجئين، وبرنامج الغذاء العالمي، ومنظمة اليونيسيف لتوصيل مساعدات

فقط النظر إلى قائمة مراجعة لأحد مخططي الدعم اللوجستي

الإنساني لفهم نطاق وعمق المعلومات المطلوبين لتحقيق أقصى فعالية تشغيل والتعامل مع اختناقات متعددة قد تعوق الاستجابة الإنسانية عند وقوع كارثة. وتزداد صعوبة استكمال مثل هذه القائمة تعقداً عندما يشارك عدد ضخم من الأطراف في الاستجابة لطوارئ معقدة ذات نطاق كبير. كم عدد المنظمات في المجتمع الإنساني المستعدة لمواجهة مثل هذه التحديات، ناهيك عن أداء ذلك بكفاءة وفعالية في التكليف؟

إن عدم توفير الميزانية الواجبة لقدرة أداء الدعم اللوجستي يعني أن موظفي الدعم المنهكين لا يتمكنون من جمع المعلومات الحيوية المطلوبة لتقدير استراتيجية دعم لوجستي وافية بصورة ملائمة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تتوفر للوكالات المهارات، والموارد الإنسانية والوقت للاتصال والتنسيق والتفاوض بشكل مؤثر مع المشاركين الآخرين - الجيش، الحكومات المضيفة، حكومات الدول المجاورة،

## قائمة مراجعة نمطية لأحد مخططي الدعم اللوجستي الإنساني

- حالة وموقعية أصول البنية الأساسية، والمنشآت، والخدمات في الميدان.
- المطارات
- معدات التفريغ بالمطارات
- المخازن بالمطارات
- طرق رئيسية
- جسور
- سكك حديدية
- حالة وإمكانية استخدام الممرات البرية والمعابر الحدودية؛
- كل ما ملتب بطول المعابر الحدودية. علاوة على إجراءات ورسوم التخليص الجمركي.
- شروط التشهيرة.

جانبين جسر فوق نهر أموداريا، وعلى الرغم من ذلك، فإنه في عام ١٩٩٨، قامت الحكومة الأوزبكستانية بإغلاقه، ولمعالجة هذا الاختلاق، أنشئت عملية للمركز اللوجستي المشترك في ترميز لتوفير تداخل لوجستي بين السلطات المحلية والوكالات الإنسانية.

وعلى وجه السرعة، تفاوض مسئولو عملية ترميز بشأن اتفاقية مع السلطات الأوزبكستانية من أجل نقل شحنة إنسانية بحراً إلى أفغانستان وأقاموا نظاماً لترتيب أولويات وحداول الشحن البحري. وبعد ذلك ركز المجلس جهودهم على التفاوض بشأن فتح الجسر أمام مواد وموظفي الإغاثة. تم الاتفاق على إجراءات تخليص جمركي مناسبة مع سلطة الجمارك الأوزبكستانية وتم استئناف النقل السطحي بين البلدين. وكانت القدرة المتاحة الناتجة أكثر من كافية لتلبية الاحتياجات الإنسانية المخطط لها. اختتم الاتفاق اللوجستي واختتم منه الحاجة لتسويق مكثف، وبعد إقامة هيكل لتسويق لوجستي محلي كفاءه فيما بين الوكالات، تم إغلاق مكتب ترميز

ويعمل نقص منشآت التخزين الكافية معوقاً لوجستياً هاماً ومتكرراً أمام الوكالات الإنسانية عند دخولها بلد أو منطقة جديدة. وللتعامل مع هذه النقطة، كثيراً ما يتوسط المركز في

## التعامل مع الاختناقات اللوجستية

قد تنتج الاختناقات اللوجستية عن أفعال دول مجاورة، أو حكومات منقبة، أو قوات عسكرية تسيطر على موارد مثل المخازن أو مستودعات الرفود. وعادة لا تتوافر لكل وكالة بفردها الموارد اللازمة للدخول في مفاوضات متزامنة في مواقع متعددة مع جهات مختلفة. وحتى لو توافرت مثل هذه الموارد فإنها ستكون أقل العيارات كفاءة وفعالية في التكاليف إذا كانت القضايا المتارة ذات اهتمام مشترك.

ويأدته هذه المهام نيابة عن المجتمع بأسره، فإن المركز يعزز من القدرة اللوجستية الإنسانية الشاملة ومن ثم، فقد تمكن من تنظيم والإسراع بنقل الشحنات وأفراد المساعدة الإنسانية من جيران أفغانستان والدخول في مفاوضات مع سلطات الجمارك المحلية، والسكك الحديدية، والموانئ، والحدود حول مسائل متعلقة بالتخليص الجمركي والرسوم الجمركية وشروط التأشيرة.

وخلال الأزمة الأفغانية، كان الممر الشمالي يمثل اختناقاً للمجتمع الإنساني. وكان العمر الأوزبكي، عبر مدينة ترميز الحدودية، البديل الاقتصادي الوحيد حيث كان يوجد به مئة، ووصلات سكك حديدية، وطرق معدة على كلا

تحو، ينشئ المركز مجموعة من المكاتب التابعة المؤقتة حول مكتب تسويق إقليمي يتم إنشاؤه للعمل خلال فترة الطارئ. وبدون أعضاء، فريقه الدائم، يعتمد المجلس على متطوعين من الوكالات الأخرى، وتخدم هذه المكاتب التابعة ك (أ) مراكز لجمع المعلومات اللوجستية، و (ب) أجهزة تسويق لأنشطة الدعم اللوجستي المحلية وفيما بين الوكالات.

وحيثما يتم بتحديد الاختناقات اللوجستية التي تؤثر على الجهد الإنساني المشترك فإن المكاتب التابعة تقوم بإعداد وتنفذ استجابة جماعية للقضاء على المعوقات. وإذا لزم الأمر، يساعد مسئولو المركز أيضاً في تحديد قضايا السياسات المتعلقة بالدعم اللوجستي التي تؤثر في عمليات الدعم اللوجستي الإنساني، وبعد اختفاء الاختناقات تتم تصفية المكاتب التابعة.

## منبر إعلامي

خلال أزمة من الأزمات تكون حاجة مخططي الدعم اللوجستي الإنساني لتحليل المعلومات والبيانات هائلة. ولا تتوافر لوكالة واحدة في طارئ على نطاق كبير الموارد اللازمة لتنطية المجالات الراجعة الأخذ في الظهور من حيث حالة البنية الأساسية، ودرجة استخدامها، وتوافرها، وأسعارها، ويقوم المركز، الذي يخدم كمنبر إعلامي داعم لمخططي الدعم اللوجستي بالوكالات، بجمع ومقارنة وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة من وبين الجهات الإنسانية وغير الإنسانية. ويشتمل هذا على معلومات مكانية في شكل نظم معلومات جغرافية. وعندئذ يمكن للوكالات تفعيل أنشطتها من حيث الاستجابة، والتكلفة، وتجهيز محزون مسبقاً، بالإضافة لذلك، يمكن أن يساعد المركز في تجنب المناظرة العدمية بين، والازدواج داخل المصطلحات الإنسانية.

وفي بداية الأزمة الأفغانية، على سبيل المثال، قام المركز بتصميم موقع على شبكة الإنترنت مخصص للأزمة يحوي معلومات ذات صلة لمخططي الدعم اللوجستي. وأصبح الموقع شاملاً بشكل متزايد مع تلقي معلومات منتظمة من زواره. واستطاع مخططو الدعم اللوجستي الحصول عبر الموقع على معلومات محدثة وموثوقة بها حول الجسور الجوية الاستراتيجية والإقليمية المقرر إقامتها؛ الممرات ومنشآت وأرصدة البنية الأساسية داخل البلد؛ أسعار النقل؛ مواقع مخزون الوكالات؛ تفاصيل الاتصال المباشر لأفراد الدعم اللوجستي للوكالات المختلفة؛ وحالة الممرات والمعابر الحدودية؛ والمعلومات الجمركية؛ وأنى خدمة جوية عادية للركاب للأمم المتحدة وجداول الخطوط الجوية التجارية.



ومنذ نشرة لأول مرة، اتسع الدور التصفيحي للمركز ليشمل أطرافاً متعددة من بينهم مجتمع المانحين، على سبيل المثال، شرع المركز في تنفيذ عدد من مشروعات المسح البيئية الأساسية من أجل المساعدة في تطوير استراتيجيات مشتركة للأمم المتحدة من أجل إعادة التأهيل للصوبة لشبكة الطرق في أفغانستان. وبعد تقييم أحوال الطرق الأفغانية وطاقاتها، ساعد المجتمع الإنساني في وضع مقترحات بشأن تمويل المانحين والاتلاف، ومن خلال تنظيم لودستي حول إعادة التأهيل، قام المركز بتسهيل التفاعل بين الأطراف وساعد في ترتيب الأولويات والإسراع بأعمال الإصلاح.

وقد أكدت التجربة الأخيرة لانتشارات مركز الأمم المتحدة الطبيعية النشطة والمرنة للمناشة. وفي أفغانستان، قام المركز بدعم ناشطين هامين غير إنسانيين يحتاجون إلى تعظيم وتنقيح لوجستيات هائلين. ومع «اختفاء» الحكومة والمؤسسات ساهم المركز في عمليات الدعم اللوجستي لعملية اللوجيستيات التي أدت إلى انتخاب الحكومة الأفغانية وممارسة تبديل العملة التي شملت جمع وإعدام ٤,٠٠٠ طن متري من أوراق البنكوت القديمة وتوزيع ٨٠٠ مليون ورقة من أوراق البنكوت الجديدة.

استمر مفهوم المركز في التطور، مستجيباً لمطالب جديدة ومتعلمًا من التجربة. وهو يقوم بتطبيق الدروس المستفادة من كل أزمة. لقد تعامل مع مشكلة التأخير في صدور قرارات النشر، وهي تقلة تمت مواجهتها أثناء زلزال جوجارات في عام ٢٠٠١، من خلال بروتوكول التشبيك الذي تم التوصل إليه حديثاً. والضمان توافر العدد الكافي من الموظفين الذين سيتم البدء بهم، عقد المركز جلسات تدريب لموظفي الدعم اللوجستي بالوكالات وإلى يومنا هذا عقد المركز جلسات تدريب لموظفي الدعم اللوجستي بالوكالات/المنظمات غير الحكومية، واحدة في برنديسي (سبتمبر ٢٠٠١)، والأخرى في كونهانج (نوفمبر ٢٠٠٢). وتم الترتيب بشكل غير نهائي لعقد جلستين أخريتين في أواخر عام ٢٠٠٢ وأخيراً، وحتى يتمكن المركز من إدارة أنشطة لوجستية ضرورية لتأكيد من توافر الحد الأدنى من المعدات من خلال إعداد مصاديق أدوات وعدد قياسية تكون جاهزة للاستخدام.

لقد أصبح مركز الأمم المتحدة قادراً الآن على تقديم عدد من خدمات تنسيق الدعم اللوجستي من مرحلة الاستعداد إلى مرحلة الاستجابة للحدث الطارئ. وكذلك تقييم الأليات الموجودة

ودورات المجتمع الإنساني.

## الحاجة لإنهاء نزاع

تعد الاستجابة الإنسانية في بيئات عسكرية أمراً معقداً. وعادة ما تؤدي الهواجس الأمنية إلى الإجلاء المؤقت لأعضاء الفرق الإنسانية والاعتماد على عمليات الإغاثة طيلة وقت الأزمة. وتختلف العمليات في مثل هذه البيئات اعتماداً على التشغيل على البنية الأساسية للدول العدودية. وعلى عكس بيئات الكوارث الطبيعية، ففي أثناء تدخلات عسكرية كثيراً ما يتولى الجيش السيطرة الفعلية على الخدمات والموارد العامة، والبنية الأساسية للنقل مثل المطارات، والمخازن، وممرات النقل التي تحتلها المنظمات الإنسانية بنفس القدر. إن إنهاء النزاع بين الأنشطة الإنسانية والعسكرية التي تعتمد في التشغيل على بنية أساسية محدودة يستدعي بذل جهد منسق «مشروع». وكما كان الحال في كل من أفغانستان والعراق، كثيراً ما يضطلع مركز الأمم المتحدة بهذا الدور المتعلق بالتنسيق وإنهاء النزاع دعماً للعمليات الإنسانية للأمم المتحدة.

وفي بداية الأعمال القتالية في أفغانستان تم إغلاق المجال الجوي للبلاد الواقع تحت السيطرة الفعلية لقوات التحالف بقيادة الولايات المتحدة أمام العمليات الجوية الإنسانية. وبعد مفاوضات مكثفة مع قوات التحالف، قام المركز بإعداد ممرات للعمليات الجوية الإنسانية وزاد بنجاح من عدد نقاط الإنزال للشحنات الإنسانية في مطارات رئيسية عديدة في البلاد وبطريقة مماثلة في العراق فتح المركز، بعد انتهاء الحرب، المجال الجوي العراقي أمام العمليات الإنسانية.

## مفهوم متطور

يحتاج المجتمع الإنساني إلى الاستجابة للبيئة التشغيلية للطوارئ الإنسانية والتي تحتاج إلى جهد فائق بشكل متزايد عن طريق تطوير أشكال أكثر تخصصاً ودقة في التوقيت لتنسيق فيما بين الوكالات. وقام المركز منذ إنشائه بتوفير هيكل دعم مؤقت للجهات الإنسانية التشغيلية في بيئات الطوارئ تلك التي تحتاج إلى تنسيق مكثف، وحشد للموارد اللوجستية، بما في ذلك الكوارث الطبيعية مثل الاستجابة لفيضانات موزمبيق وبيئات الطوارئ المعقدة مثل أفغانستان والعراق. وقد ضمنّت علاقة خدماتها مستوى مرتفعاً من التعاون الطوعي من الوكالات المشاركة فيما يتعلق بالموظفين (الإعارات) وتقسيم المعلومات.

اتفاقيات تبادل بين الوكالات التي تحتاج مشتات تعزير وتلك التي تتوافر لديها، ويقوم بالتنسيق تقاسم مكان التحزين، ويتصل بالسلطات العسكرية أو المدنية المحلية التي تمتلك مثل هذه الموارد من أجل الإسراع بنقلها إلى المنظمات الإنسانية.

ويعد مزودو الخدمات اللوجستية بالبد المضيف بمثابة مجموعة أطراف هامة جداً يمكنها إما أن تسهل وإما أن تعرق الكفاءة التشغيلية لعمليات الدعم اللوجستي الإنساني. ويمكن لبرنامج تفاوضي مشترك فقط أن يساعد المنظمات الإنسانية في ممارسة سلطتها التفاوضية الجماعية. وإنشاء الأزمة الأفغانية شاركت الوكالات الإنسانية دون أن تدري في منافسة مدمرة بالمزايدة على أسعار النقل لضمان استخدام قدرة الشاحنات في العراق. أدى ذلك إلى زيادة تسعيرها ٢٢٠٠ في أسعار نقل الشحنات على مدار فترة ستة أشهر. وبعد إجراء دراسة فنية حول قطاع النقل الأفغاني، قدم مركز الأمم المتحدة اقتراحاً بشأن أسعار النقل تستخدمه كافة الوكالات. وعن طريق التهديد بإحضار أسطول شاحنات تابع للأمم المتحدة في حالة عدم التوصل لاتفاق ونشر الأسعار المتفق عليها على موقعها شبكة الإنترنت، تمكن من وضع نهاية لارتفاع الأسعار. ويوجه عام، تم توفير الملايين من



١ يقوم بروكول التشغيل مبادئ توجيهية لعملية التشاور بين الوكالات بما يؤدي إلى تشغيل مركز مشترك للدعم اللوجستي (ما إذا كان ذلك مطلوباً، حجمه، فترة تشغيله، الموارد المطلوبة، إجراءات التفتيش الخ) البريد من المعلومات حول المبادئ التوجيهية متاح في: [www.unjlc.org/home/core/](http://www.unjlc.org/home/core/)  
download/unjlc.concept%20,20,18.feb.2003, Annex D Activation.pdf

البريد الإلكتروني:

ramina.Samii@insead.edu.

لوك فان وازنهوف

أستاذ كرسي مادة التصنيع في انسيد.

البريد الإلكتروني:

luk.van.wassenhove@insead.edu

لتتسيق الدعم اللوجستي فيما بين الوكالات لعمليات الطوارئ الجاري تنفيذها، وبينما يواصل المركز ترسيخ أقدامه، فإن التحديات الرئيسية التي تواجهه تتعلق بـ:

■ التخصيص السليم للموقف اللوجستي لتحديد أفضل استجابة ملائمة للمركز، وللتأكد من أن كافة الأطراف المشاركة تشارك بالكامل هذا الدور.

■ العمل على تقادي الوقوع في فخ «التتسيق من أجل التتسيق» والسعي الجاد لتوفير قيمة مضافة في جهد الاستجابة اللوجستي، الشامل لطارئ معين.

■ العنسانية تجاه القدرة الاستيعابية لموظفي الدعم اللوجستي للوكالات وتصميم الهياكل العنسانية بإدارة ونشر المعلومات طبقاً لذلك، وفي هذا الصدد، يجب أن يمي المركز أنه في سياق الحدث الطارئ، فإن البيانات المتبادلة بين الوكالات تعد ناقصة، وإدارة المعلومات يندرج أن يكون لها هيكل مرشح، سوف يستمر التركيز على تطوير وآليات وتكنولوجيا إدارة معلومات جديدة تدعم وظائف التخطيط للدعم اللوجستي.

■ إعطاء الاهتمام المستحق لشرح دوره بوضوح لكافة الأطراف المشاركة على المستويين الميداني والقيادي (مسبب أية الاستجابة للطوارئ الجديدة نسبياً للمركز فإن تمويذه لا يلقى فهماً على نطاق واسع).

■ بذل كل جهد ممكن، بعد الانتشار، للحصول على تغذية مستمرة من مستخدمي الأساسيين حول أكثر الخدمات ملائمة، والمعلومات، والمساعدات التي يحتاجونها من المركز.

دافيد كاتروود

رئيس إدارة الدعم اللوجستي ببرنامج الغذاء العالمي، ورئيس مكتب مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك في روما. ([www.wfp.org](http://www.wfp.org) & [www.wfp.unjlc.org](http://www.wfp.unjlc.org))

البريد الإلكتروني:

david.katrud@wfp.org

رامينا سامي

أستاذة أبحاث زائرة في كلية انسيد للأعمال، فاوونينيلو ([www.insead.edu](http://www.insead.edu))، فرنسا.

## يستند هذا المقال والمقال الذي يليه حول الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر إلى دراسات الحالة التالية التي أجرتها كلية انسيد.

بواسطة رامينا سامي ولوك فان وازنهوف

■ مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك: نشوء برنامج لتتسيق الإغاثة الإنسانية، دراسة حالة لانسيد ٢٠٠٣/٧ - ٥٠٩٣.

■ مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك: «أزمة أفغانستان»، دراسة حالة لانسيد ٢٠٠٣/٧ - ٥٠٩٣.

[www.friztsinstitute.org/images/Flpdfs/UNJLC%20afghoustan.pdf](http://www.friztsinstitute.org/images/Flpdfs/UNJLC%20afghoustan.pdf)

■ «الوجستيات»: نقل بذور مستقبل أكثر إشراقاً (العالم الثاني لمركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك في أفغانستان)، دراسة حالة لانسيد ٢٠٠٣.

بواسطة آر. مامي، ل. ن. فان وازنهوف، لشكويك وبكرو-فريزنانينز:

■ «الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر»: مدير إدارة الكوارث، زلزال جوجارات، دراسة حالة لانسيد ٢٠٠٣/٦ - ٥٠٣٢.

■ «الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر - مدير إدارة الكوارث. الاستعداد لكوارث الغد»، دراسة حالة لانسيد ٢٠٠٣/٦ - ٥٠٣٩.



# الدور المركزي لإدارة سلسلة الإمداد في الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

بقلم: رينار كوميليه، رامينا سامي، لوك فان وازنهوف

إلى مستوى إدارة، وركزت التحسينات التي أدخلت خلال هذه الفترة على الاستعداد للتشغيل والعمليات وتوحيد كافة العمليات والأنشطة بما في ذلك إجراءات تدوير الاحتياجات.

وقد ساعدت جهود وتوحيد المعايير التي قام بها الاتحاد، واتفاقات الأطر، وميثاق السلوك، والنظام الأساسي لتعقب البضائع في الإسراع بتعبئة وإرسال إمدادات الإغاثة خلال زلزال جوجارات. وقد ساعدت أيضاً اتفاقات الأطر مع الموردين الدوليين والمحلين لإمدادات إغاثة أساسية مثل البطاطين والمشمعات البلاستيكية في تسهيل عملية تدوير الاحتياجات. وتحدد هذه الاتفاقات سعر وجودة وشروط إرسال السلسلة، بالإضافة إلى أنها تلزم الموردين بتخزين مستوى معين من المخزون في مخازنهم.

## ٢- البضائع غير المطلوبة:

ينظم ميثاق سلوك<sup>١</sup> الاتحاد التبرعات النقدية والصينية للقطاع الخاص، ويتعدهه معايير تشمل المسائل الأخلاقية والتشغيلية فإن الاتحاد يحتفظ لنفسه بحق رفض تبرعات معينة ومن ثم يتقاضي المبلغ ببيع وبضائع عبر شبكته، و يساعد نظام تعقب البضائع لإدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد والذي أنشئ حديثاً في احتواء وصول بضائع غير مطلوبة. وبمُكنّ النظام، الذي لا يزال يجري تنقيحه، مقر الاتحاد وكذلك العاملين في الميدان من أن يراقبوا، في الوقت الفعلي، من يرسل أي بضائع، وبأي وسيلة، وأين، ومتى.

ومقارنة بزلزال بنجلاديش الذي وقع منذ نحو عشرة أعوام، أتاح هذا النظام إدخال تحسين مؤثر. وخلال الأزمة السابقة، تم إتفاق كل هائل المطلوبة والتخلص منها والتي كانت تمثل ٩٥٪ من كافة السلع التي تم تلقيها. وفي حالة جوجارات، وقضت نسبة السلع غير المطلوبة عند ٧٥٪. كما أن النظام أتاح للاتحاد تزويد المانعين بمعلومات مملوكة حول حالة السلع

كان زلزال جوجارات حداً فاصلاً بالنسبة للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، ويتحدد أكبر لإدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد به. لقد كانت هذه المرة الأولى التي تجمعت فيها أدوات وآليات وممارسات الاستعداد بالاتحاد والتي تم تطويرها لإدارة سلاسل إمدادات طوارئ بشكل أفضل.

معداته المتخصصة في اللحظة الأخيرة فقط؛ واحتاجت تعبئة الإمدادات الأساسية وتوزيعها على السكان عدة أسابيع.

وكان الدرس الأساسي الذي تعلمه الاتحاد من إعصار مينش هو الحاجة للعمل بجدية خلال الكوارث، ولكن بجدية أكبر في فترة ما بين الكوارث. وقد تم الاتفاق على أنه ينبغي التحكم في عنصرين من عناصر إدارة الكارثة قبل وصول السلع الملائمة إلى المكان الملائم في الوقت الملائم ألا وهما الاستعداد للكارثة والاستجابة للكارثة. وكان الدور الرئيسي الذي قامت به إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد هو الذي صنع الفارق خلال زلزال جوجارات. وقامت الإدارة بزيادة درجة الاستعداد لسلسلة الإمداد وهو شرط مسبق من أجل تخطيط وتنفيذ متزامنين ومؤثرين.

## إدارة سلسلة الإمداد: تحسينات

### ١- الهيكل التنظيمي:

ركزت أنشطة وحدة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد بالاتحاد بشكل تقليدي على وظيفة الشراء. وعلى الرغم من ذلك، وعلى مدار الأعوام الأخيرة اتسع دور الوحدة ليشمل كافة أنشطة سلسلة الإمداد ذات الصلة من التخطيط وإدارة المخازن إلى التدوير وإعداد التقارير. وفي عام ٢٠٠٠ شهد الاتحاد عملية إعادة هيكلة كبرى أدت إلى فصل واضح بين برامج التنمية القائمة وإدارة وتسويق الكوارث. وخلال إعادة الهيكلة هذه، تم الاعتراف رسمياً بالدور المعزز للدعم اللوجستي وتم رفع الوحدة

مندوق اللوازم للإغاثة من الكوارث بدء عمليات بصورة سريعة. وقد

ساعد وصول فريق تسويق وتقييم ميداني بعد ٤٨ ساعة من الكارثة في التعرف على احتياجات الإغاثة ووضع خطط لشحن الموارد. كما أتاح النشر السريع لوحدات الاستجابة للطوارئ انطلاق أنشطة الإغاثة سريعاً. وقد ساعد جدول تعبئة الإغاثة ونظام تعقب السلع في حشد وتنظيم وتسويق وصول إمدادات الإغاثة. وقد ساعد ذلك، إضافة إلى ميثاق سلوك الاتحاد، في تقييد وصول سلع وبضائع غير مطلوبة. وأخيراً، كان لاتفاقيات الإطار المبرمة مع الموردين الأساسيين دور في ضمان جودة مواد الإغاثة وإرسالها الضروري بأسعار تنافسية. وبعد ثلاثة أيام من زلزال جوجارات، كانت حملة الاستجابة التي وضعتها الاتحاد قد انطلقت بقوة. وفي الأيام الثلاثين التالية، قامت إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد في الاتحاد بتنظيم إرسال ٣٢٥ ألف بطانية، ٢٤ ألف خيمة، ١٢٠ ألف شمع بلاستيكية إضافة إلى مواد إغاثة أخرى لنحو ٢٠٠ ألف شخص بواسطة ٤٥ طائرة تشارتر.

ما الذي كان وراء هذا المستوى من الاستجابة والتسويق، الذي لم يكن بالإمكان تصوره قبل ذلك بخمسة أعوام فقط؟ قبل أي شيء واجه الاتحاد صعوبات كبيرة في الاستجابة لإعصار مينش الذي ضرب عدد من دول أمريكا الوسطى في أواخر عام ١٩٩٨. وخلال ذلك الطارئ، فشل الاتحاد في تسويق إسهامات الإغاثة من الجمعيات الوطنية المتبرعة؛ ووصل فريقه الفني ومندوبو الإغاثة التابعون له إلى موقع الكارثة في وقت متأخر جداً؛ وتم تجهيز

المطلوبة، وتلك التي تمت تعبئتها، وتلك الموجودة في الموقع.

### ٣- وحدات استجابة للمواقف الطارئة:

الشيء الذي حقق نجاحاً بوجه خاص أثناء زلزال جوجارات هو نشر وحدات استجابة للمواقف الطارئة مزودة بمعدات وأفراد متخصصين تم إنشاءها حديثاً. وتوجد أربعة أنواع عامة من هذه الوحدات تتعلق بالدعم اللوجستي، والرعاية الصحية، والاتصالات، والمياه والصرف الصحي. وقد طلبت إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة المواد سناً من هذه الوحدات لاستخدامها في أزمة جوجارات: ثلاث في مجال الرعاية الصحية (مستشفى إحالة، وحدة طوارئ، ورعاية صحية أساسية)، وواحدة للدعم اللوجستي، وخاصة للاتصالات، وستادسة للمياه والصرف الصحي. وفي غضون أيام من وقوع زلزال جوجارات تم نشر مستشفى إحالة مشترك يضم ٢١٠ أسرة، ووحدة رعاية صحية أساسية، ووحدة طوارئ، وأكثر من مائة متخصص. وقامت وحدة المياه والصرف الصحي بتقديم الدعم لهذه الوحدات، وأقامت وحدة الاتصالات بدأت عملها في غضون ثلاثة أيام من وقوع الزلزال فاشة اتصال بين كافة الوحدات المشاركة.

وتعتبر وحدة الدعم اللوجستي التي تمارس عادة نشاطها قبل وصول الوحدات الأخرى وإمدادات الإغاثة مفيدة في بناء بيئة التشغيل الملائمة حول أنشطة الإغاثة. واستناداً إلى جدول تعبئة مواد الإغاثة وأموال البنية الأساسية المحلية. تقوم وحدة الاستجابة للمواقف الطارئة بتقييم الحاجة إلى مخازن الخيام المطلوبة وحجمها وعددها. وتحديد أفضل موقع لبناء، وهي تحصل على موافقة خاصة (أعفا، ضريبي للسبل المستوردة) قبل تحليل البضائع عبر الجمارك. وتقوم بالتدريب لنقل البضائع (الشاحنات، القود، السائقين، التأمين، إلخ، إلى المخازن.

### دعم إدارة سلسلة الإمداد

وجدت هذه التطورات داخل إدارة سلسلة الإمداد بالاتحاد دعماً من التعديلات في درجة استعداده فيما يتعلق بالموارد البشرية، وإدارة المعرفة، والماليات.

### ١- الموارد البشرية

أتاح تحسن مستوى الاستعداد البشري للاتحاد الاستجابة بشكل فوري لزلزال جوجارات، وقام الاتحاد بتطوير قدرته الخاصة، بالتدريب والتسويق الميدانيين عبر إنشاء فريق تقييم وتسويق ميداني يتألف من مدربي كوارث أصعب خبرة من الصليب الأحمر والهلال

الأحمر، مدربين على مجالات محددة مثل الإغاثة، الدعم اللوجستي، الصحة، التغذية، الصحة العامة، علم الأوبئة، المياه والصرف الصحي، المالية والإدارة. ويتم تمثيل إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد في هذا الفريق بخبير في الدعم اللوجستي.

ويمكن نشر فريق التقييم والتسويق في غضون ٢٤-٣٦ ساعة حتى ستة أسابيع في أي مكان بالعالم. والتفويض الممنوح له هو إجراء تقييم ميداني سريع فور وقوع كارثة، وتقديم توصيات، وتنشيط عملية إنغاثة ملائمة، والتأكد من وجود تسويق مع عشرات الجهات، وقيل إنشاء الفريق، اعتادت كل جمعية من جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الدول المانحة والمضيفة إرسال فرق التقييم الخاصة بها، مما كان ينطوي على تكلفة وانكاسات واضحة على التقييم. ومن أجل تشكيل مجموعة أساسية من المتخصصين والمضائف عليها تضم نحو مائتي خبير يمكن اختيار أعضاء فرق التقييم من بينهم، يجري الاتحاد دورات تدريبية لهذه الفرق في جميع أنحاء العالم. وتهدف هذه الدورات إلى نقل المعرفة الخاصة بمنهجية عمل ثابتة، وبناء روح الفريق ومجموعة مشتركة من الخبرات. ويدعم التدريب على الوظيفة هذه البرامج التدريبية.

### ٢- إدارة المعرفة

يعكف الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الوقت الحالي على وضع نظام معلومات لإدارة الكوارث للتأكد من كسب المعرفة الموجودة لدى الاتحاد وشبكته من الجمعيات الوطنية، وتقنياتها، وإتاحة حرية الوصول إليها من قبل كافة العاملين. وفي حالة حدوث كارثة، يحتاج الاتحاد إلى جمع ونشر معلومات عن جغرافية، ومناخ، وسكان، والمعدات، الغذائية، والأحوال والعادات المعيشية، والبنية الأساسية، والرسوم والتواعد الجمركية المعمول بها في المنطقة المتضررة، ومن بين وظائف نظام المعلومات تحديد وإقامة صلات بمواقع الإنترنت ذات الصلة التي تتضمن مثل هذا النوع من المعلومات الأساسية. وفور وقوع زلزال جوجارات مباشرة، أطلع الاتحاد باستخدام نظام المعلومات لديه على عدد من مواقع الإنترنت التي تتضمن معلومات ذات صلة عن البنية التحتية التي يمكن من تقدير حجم السكان المتضررين.

### ٣ المالية

يعد صندوق الطوارئ للإغاثة من الكوارث واحداً من أقدم الأدوات المتاحة لدى الاتحاد. ويتم الاتصال بالصندوق فور وقوع كارثة وقبل توجيه نداء محدد بشأن كارثة. ويقدم الصندوق بادرة الأموال اللازمة لهذه استجابة سريعة على الأرض: مثل نشر أعضاء فرق التقييم في

الموقع، ودفع مقدم شراء إمدادات أولية ونشر وحدات استجابة للطوارئ. وأتاح الصندوق للاتحاد أن يكون أول منظمة إنسانية تصل إلى جوجارات وتتخطى سلسلة إمدادات الطوارئ الخاصة بها. وكان لذلك بدوره تأثير مباشر على قدرته على حشد الموارد واعتماد نطاق استجابته.

### تحديات باقية

من أجل تحسين مستوى استعداد سلسلة الإمداد ووقت الاستجابة بصورة أكبر، قامت إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد بالاتحاد بتطبيق نظام تخطيط ومتابعة للدعم اللوجستي الإنساني يخلو من الوسماء، بالتعاون مع معهد فريتز شملكتالوجا ألبا، وموجودا لستة آلاف بند. وسوف تسمح هذه التحسينات بما يقدر أكبر من التسويق في عملية إغاثة بين عمليات الدعم اللوجستي والمالي، وتكنولوجيا المعلومات، وإعداد التقارير للمانحين.

وعلى الرغم من ذلك، وكيفية منظمات الإغاثة الأخرى، فإن الاتحاد لا يزال يواجه تحديات في مجالات عديدة من بينها الحصول على أموال من أجل الاستعداد للكوارث وبناء القدرة، وتعديد أفضل الهيكل للتسويق بين المظهر والميدان، وتعديد دور الأمانة بشكل واضح بالنسبة لأدوار الجمعيات الوطنية.

### برنار كوميليه

مدير إدارة الدعم اللوجستي وتعبئة الموارد بالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، جنيف. [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org) البريد الإلكتروني: [bernard.chomilier@ifrc.org](mailto:bernard.chomilier@ifrc.org)

### رامينا سامي

أستاذة أبحاث زائرة في كلية النسيب للأعمال، فاوونتيبلو، فرنسا البريد الإلكتروني: [ramina.samii@insead.edu](mailto:ramina.samii@insead.edu)

### لوك فان وازنهورف

أستاذ كرسي مادة التصنيع في النسيب، فاوونتيبلو، فرنسا البريد الإلكتروني: [luk.van-wassenhove@insead.edu](mailto:luk.van-wassenhove@insead.edu)

١ جدول تيملا مواد الإغاثة هو عبارة عن قائمة بدور وكيمائها يعتقد الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر أنها مطلوبة لتلبية احتياجات موزعة طارئ. ويقوم الاتحاد بإعداد ونشر هذا الجدول بين جماعته الوطنية من أجل جمع التبرعات وإلزام الإسهامات المبررة. ويساعد الجدول في التقليل إلى أدنى حد من السلب على المصلحة، وبما تدرج الجمعيات الوطنية نفسها بتوفير بند من البند يتم تحديث الجدول وتوزيعه على الجميع.





# برنامج الغذاء العالمي: تعزيز الدعم اللوجستي

هناك نوعان متميزان من المواقف الطارئة - تلك التي تكون مستعداً لها، وتلك التي لا تكون مستعداً لها.

عمليات على مستوى مكتب البلد ومستوى المكاتب الفرعية على حد سواء. وتكون المباني السابقة التجهيز متراصة بشكل مسطح ومطوقة بأسلاك سلفاً وتأتي مع المعدات المكتبية ومقار النوم. وتستطيع طائرة نقل من طراز هرقل سي 130 نقل حوالي ست من هذه الحزم، وبينما يكون من المفضل تواجد رافعة مشبعة في الموقع فإنها لا تعد ضرورية.

بالإضافة لذلك، أصبح برنامج الغذاء العالمي الآن وحدة دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة به التي يطلق عليها اسم «فريق دعم تكنولوجيا المعلومات وطوارئ الاتصالات السريع». وإلى جانب عمله لحساب البرنامج، فإن الفريق يقوم بدور متزايد في توفير الاتصالات الآمنة فيما بين الوكالات. ويشتمل النشر الأخير للمعدات على ذلك الذي تم إنشاء مواقف طارئة ذات نطاق كبير في أفغانستان والعراق. وفي الأعوام الثلاثة الماضية، قام البرنامج بعمل مكثف لتعزيز استمداده وقدرته اللوجستية. وكان الهدف العام هو تحسين تمهيلات الاستجابة السريعة حتى يتمكن إرسال الأغذية في الوقت المناسب في كل من مواقف الطوارئ المفاجئة والتأشنة ببطء.

## التعزيز من خلال المشاركة

لتكامل استجابته للطوارئ، أجزم برنامج الغذاء العالمي اتفاقيات على مرور الأعوام مع منظمات شريكة جاهزة - منظمات يمكن أن يستعجها انضمام توافر قدرة إضافية في مناطق رئيسية قابلة للتأثر. وقد تم تحديث هذه الاتفاقيات بهدف تنظيم الأساليب والإجراءات التي سيتم

والتعاون فيما بين الوكالات على أساس مفهوم مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك.

ويقوم فريق الدعم اللوجستي المعزز بتقوية الأنشطة اللوجستية لبرنامج الغذاء العالمي من خلال العمل بشكل وثيق مع موظفي الدعم اللوجستي الميدانيين، ومسؤولي البرامج والموارد، والاتصالات، وتدهيب الاحتياجات تطبيق القدرات الجاهزة، ووضع خطط التشغيل، وإذا لزم الأمر تصميم مشروعات تدخل خاصة. ويهدف فريق الدعم اللوجستي المعزز إلى توفير عدد من خدمات الطوارئ السريعة والفعالة لدعم العمليات الميدانية لبرنامج الغذاء العالمي، بصفة أساسية من خلال زيادة موقورية الموارد. كما أنه مسئول عن إدارة عمليات مستودع الاستجابة الإنسانية التابع للأمم المتحدة في برنيسمي بإيطاليا. وتستخدم كل من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية هذه المنشأة لتخزين إمدادات البرامج المتوافرة للتوزيع الفوري على المستفيدين ومعدات دعم العمليات للوكالات والمنظمات غير الحكومية الممتنجة.

وكثيراً ما يحتاج برنامج الغذاء العالمي إلى إقامة بنيتة الأساسية الخاصة به لخدمة العمليات الميدانية بما في ذلك المكاتب، والمخازن، وكافة المعدات من أجل نظام سلسلة إمدادات. وفي مثل هذه الظروف، يمكن لمكتب البلد أن يدعم عملياته بالاستفادة من الاحتياجات المخزنة في مستودع الاستجابة الإنسانية ويمكنه إقامة بنية أساسية لتتفهم

في الوقت الذي تقوم فيه فرق الاستجابة بتقييم الأنباء والأحداث التي تنتشر تدريجياً. يتعين على الوكالات الإنسانية التخطيط للطوارئ في نطاق غير عادي من المواقع الجغرافية وبيئات العمليات، وكثيراً ما يكون المخططون الذين يركزون على تحديات الدعم اللوجستي في وضع أفضل يتكهنهم من تقديم مساعدة فعالة.

وقد أصبح برنامج الغذاء العالمي الذي توجد له عمليات في أكثر من ثمانين دولة واحد من أكبر مقدمي المساعدات لكل من اللاجئين والتأجئين الداخليين. ومع الاعتراف بعدم وجود تعريف عام للدعم اللوجستي، فإن تعريف هذا الدعم يعني توفير موارد إضافية لمواجهة متطلبات العمليات، وعلى مدار السنين قام البرنامج بوضع إجراءات للاستعداد والاستجابة على حد سواء من أجل دعم وتعزيز عملياته.

## فريق الدعم اللوجستي المعزز من أجل الطوارئ

على مدار الأعوام الثمانية الماضية، أنشأ برنامج الغذاء العالمي وحدة متخصصة لتعزيز عملياته الميدانية بكم متوقع من خدمات الدعم. وقد عهد إلى فريق الدعم اللوجستي المعزز «بالتهيئة مهمة التعامل مع موضوع الاستعداد اللوجستي وكذلك توفير دعم عملياتي رئيسي خلال الطوارئ. ويشتمل هذا على وضع تهيئات لقدرة الدعم اللوجستي، ومعدات الاستجابة السريعة، والترتيبات البديلة، ودليل التعاون المدني العسكري،

إتباعها في كل مرة يتم فيها نشر شركاء جاهزين. وأصبح هذا يرتبط بصورة متزايدة بقتضيات ملأ تأمين والتزامات مخاطر الحرب/التمويضات والمسؤوليات المرتبطة بذلك.

ويمكن تصنيف الشركاء الجاهزين إلى ثلاث فئات: كيانات حكومية، ومنظمات غير حكومية، وماتجين من القطاع الخاص. وقد يقوم هؤلاء الشركاء بتوفير خبراء و/أو نشر خدمات تتكون من موظفين ومعدات على حد سواء، وفيما يلي جدول يوضح بعض الخدمات التي تم نشرها منذ عام ١٩٩٩.

وبينما ركزت معظم الاتفاقيات على الخبرة في مجال الدعم اللوجستي، فإن بعض الشركاء الجاهزين كان لديهم أيضا أفراد أصحاب خبرة في مهارات أخرى مثل تقييم الاحتياجات، الأمن الغذائي، التغذية، الوعي الأمني، وإزالة الألغام، ويقدمون برنامج الغذاء العالمي نشر مثل هذه الموارد سريعا، بعد أن قام بتطوير إجراءات نشر معيارية مع شركائهم، والأهم من ذلك، أقام البرنامج علاقات ثقة وتعاون متبادل. وبعد التدريب عنصرًا هامًا في هذا النجاح، إضافة إلى التقييمات المشتركة لأعمال النشر السابقة.

وبسبب تنوع المجالات وتعقد البيانات التي يستدعي البرنامج للتدخل فيها، فإن كثيرا ما يطلب من فرق التدخل اللوجستي المتمركز للطوارئ تطوير الوسائل الملائمة لمساندة التفويض العمليتي الأساسي الممنوح للبرنامج من خلال شركات تعاونية، وعلى سبيل المثال، قدمت المؤسسة السويسرية لإزالة الألغام مشورة خبراء ومساعدة فنية للبرنامج. وقامت المؤسسة بتوعية العاملين بأخطار الألغام (نظريا وفي شكل تدريبات عملية) وأوضعت التأثير الذي يمكن أن يكون لهذا الوعي على عمليات البرنامج. ولعب هذا الجهد، بالتسويق مع هيئة إزالة الألغام التابعة للأمم المتحدة، دورا هاما في تأمين مرعات القتل وكذلك تأمين المكاتب والمخازن للبرنامج خلال الأشهر الأولى من عملية العراق في عام ٢٠٠٣.

وحلال الطارئ الأفغاني ٢٠٠١-٢٠٠٢، ساهم فريق لتساق الجبال والتحكم في الانهيارات الجبلية من منظمة كير كندا في الجهود الكبيرة التي بذلت للإبقاء على نفق سالتنج مفتوحا. وحال هذا الفريق دون أن تسد الانهيارات الجبلية طرق الإمداد المؤدية إلى المناطق النائية في أفغانستان، ومنع هذه التدخلات مكنت البرنامج والوكالات الإنسانية الأخرى من نقل إمدادات حيوية إلى أولئك الذين تفتقت بهم السبل بسبب النزاع. وكان من نتائج الإنجاز الإضافية تخفيض إعادة تشييد الاقتصاد من خلال فتح طرق للنقل وتقل الأشخاص الذين شردتهم أعوام من الحرب.

بلد/منطقة (القائمة غير شاملة)	دعم جاهز لعمليات برنامج الغذاء العالمي ١٩٩٩-٢٠٠٣
أفغانستان، كوسوفو، تيمور الشرقية، موزمبيق، العراق	قاعدة أساسية (مكاتب إدارية، أماكن معيشة)
البلقان، تيمور الشرقية، العراق	فرق اتصالات
البانيا، كوسوفو	مخبر متنقل
موزمبيق	فرق زوارق
أفغانستان	وحدة سيطرة على الانهيار الجليدي
العراق، الإمارات، قبرص، الكويت	فرق تدريب على "NBC"
أفغانستان، أثيوبيا، العراق، سريلانكا، السودان	فرق إزالة ألغام
أفغانستان، البلقان، الأراضي الفلسطينية، أرتيريا، زامبيا، ملاوي، ليسوتو	أساطيل شاحنات
أنجولا، أفغانستان، سيراليون، تركمانستان	فرق إعادة تأهيل طرق وجسور

وتشمل الأمثلة الأخرى:

- نشر زوارق إنقاذ في موزمبيق للمساعدة في جهود الإغاثة الغذائية.
- نشر فرق قوافل دولية تابعة لوكالة خدمات الإنقاذ السويدية في كوسوفو، وأفغانستان، والأراضي الفلسطينية.
- نشر فرق دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (من المجلس الدائم لـ لايجين، والمجلس الترويجي للاجئين) في معظم المناطق، والعمل بشكل وثيق مع فرق دعم تكنولوجيا المعلومات السريعة والاتصالات التابعة للبرنامج وهو ما يتم له التنسيق في دبي.
- خبراء العمليات الجوية الذين وفرتهم وزارة التنمية الدولية البريطانية.
- نشر موظفي دعم لوجستي من ريد أستراليا في العراق.
- نشر مهندسين من وكالة المساعدة الإنسانية السويسرية من أجل إعادة تأهيل الطرق والبنية الأساسية.
- نشر خبراء من شركة تي بي جي للمساعدة في الدعم الجوي للعمليات في جنوب السودان.

### شركاء القطاع الخاص

لمواجهة تحدي ظهور عمليات تجارية جديدة، بادر برنامج الغذاء العالمي ببناء علاقات مع القطاع الخاص. واشتمل ذلك على بحث الوسائل التي يمكن للقطاع الخاص من خلالها مساعدة البرنامج في مواجهة تحدي إطعام أناس في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من أنه ليست كل المؤسسات تعد نموذجا للمعاصرة الفعالة، فإن البرنامج يتلقى دعما من منظمات مثل تي بي جي (شركة البريد الدولي المربع والخدمات اللوجستية التي تتخذ من هولندا

مقر لها (التي كانت تعرف في السابق بـ تي إن تي بوست جروب).<sup>١</sup>

وقامت شركة تي بي جي، من خلال قسم الدعم اللوجستي بها، بداية بتحديد ثلاث مجالات قصيرة المدى للدعم اللوجستي يمكن أن تدعم البرنامج فيها. لمة حاجة لزيادة حجم مخزن مستودع الاستجابة الإنسانية التابع للأمم المتحدة (الذي يضيفه وكالات أخرى قريبا) بشكل كبير، وسوف تقوم الشركة بدعم توسعته وتحليل فعاليتها وكفاءته من أجل تحديد أنسب تصميم وأقصى موزع مثير. كما أن الشركة تدرس عددا من المشروعات الأصغر، من بينها تقييم نظم إدارة المخازن، وتقييم البنية الأساسية العالمية للمخازن، وتحديد مؤشرات أداء الدعم اللوجستي الرئيسية.

كذلك لعبت شركة تي بي جي دورا مساندا هاما في عملية طائر جنوب أفريقيا، وفي عملية العراق الأكثر حداثة. وعلى الرغم من ذلك، فإن العلاقة ليست فقط حول نقل الإمدادات بين «أ» و«ب»، وربما يكون الأكثر أهمية هي أنها حول إقامة صلات وفهم أفضل بين الخبراء التجاريين وخبراء القطاع العام، وحول تبادل الأفكار والممارسات والمفاهيم التجارية الجديدة. وكانت شركة أريكسون واحدة من بين أولى شركات القطاع الخاص التي قدمت دعما لزيادة القدرة بنشرها فريق اتصالات في أفغانستان قام بتوفير أجهزة اتصال نقالة ليس لبرنامج الغذاء العالمي فحسب وإنما أيضا لوكالات إغاثة طوارئ أخرى عاملة هناك.

واستنادا إلى نجاح نموذج مستودع الاستجابة الإنسانية، يقوم البرنامج حاليا بتطوير مفهوم درياعي الزوايا، بالتعاون مع شركة تي بي جي. وسوف يشمل هذا المفهوم إقامة مستودعات

التعلم من هذه الطريقة.

■ يمكن للبرنامج أن يتعلم الكثير من القطاع التجاري فيما يتعلق بنقل المعرفة.

■ طلب مانحو البرنامج مؤخرًا تسهيلاً أكبر بخصوص العمليات، واستجاب البرنامج لذلك بتكوين خلية متخصصة من شركائه الجاهزين أثبتت أنها مفيدة للغاية. وفي العراق، جاء ثلث موظفي الطوارئ الذين تم نشرهم لدعم عملية برنامج الغذاء العالمي من بين الشركاء الجاهزين الخمسة عشر. وبدون معرفة مفصلة عن قدراتهم، فإن هذا لم يكن ممكناً. وبينما يواصل البرنامج معالجة هذه المسألة، فإنه يوجه نفس السؤال إلى المانحين - التنسيق مطلوب على كلا الجانبين.

## استمرار التحديات

■ التخطيط المتكامل، يمد التخطيط للحوادث الطارئة ناجحاً عندما يكون التزاماً متكاملاً لتحديد الثغرات والاحتياجات في عملية سلسلة الإمدادات. إن بناء علاقات مع الشركاء يحتاج إلى استثمار - في الوقت والمال. ويجب أن يتم هذا من خلال أطر وإجراءات واضحة. إن الاستجابة السريعة تحتاج إلى الثقة، خاصة عندما يمثل الأمن قضية.

■ بناء القدرة: يتعاضد برنامج الغذاء العالمي جلب أرصدة نقل «خارجية» إلى منطقة من المناطق تتوافر بها قدرة محلية. وهناك جهود متزايدة تبذل لدعم استمرار هذه القدرة، وعندما تقترب العملية من نهايتها فإنه يتم تنفيذ «استراتيجيات انتقال» لدعم نقل المعرفة والمهارات إلى تلك المنظمات والكيانات التي ستبقى في المنطقة. وهناك حاجة لبذل الكثير من الجهد. ويتمثل التحدي الرئيسي التالي أمام المنظمات غير الحكومية والوكالات «الشمالية» على حد سواء في مد نطاق شبكتها والاستثمار في بناء هيكل مرنة

استجابة استراتيجية لتغطية جهات العالم الأربع، ومستقيم المراكز بتوفير قدرة تخزين، والعمل كمناطق انطلاق للاستجابة. ولا يشمل هذا المفهوم بالضرورة مخزوناً احتياطياً كبيراً؛ وسيكون معظم المخزون «علنياً» - على أن يكون التركيز على قدرة التصدير السريع للاحتياجات المحلية. كما اتفق البرنامج والمفوضية العليا لشؤون اللاجئين على تقاسم الاستفادة من الانفاقيات طويلة الأجل التي تبرها كل وكالة مع الموردين، مما يزيد من قدرات تصدير الاحتياجات. ويهدف البرنامج إلى الاستفادة من كل من القطاعين التجاري والعام، كما أنه على اتصال وثيق مع الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر ومنظمة اليونسيف اللذين يقومان بتطوير وحدات واستراتيجيات مماثلة.

## دروس مستفادة

أبرزت ردود الفعل الأخيرة المصادرة عن الشركاء الجاهزين (في عملية أفغانستان) والمناقشات الداخلية عدداً من القضايا التي يجب على البرنامج التعامل معها.

■ بالنسبة للشركاء الجاهرين الجدد يجب أن يقدم البرنامج خطوطاً عريضة شاملة أكثر وضوحاً وشفافية عن العمليات. وفي حدث طارئ على نطاق كبير، يجب أن تصل المعلومات بسرعة إلى الشركاء. وفي الماضي، قام البرنامج بتوفير أدوات تدريب عامة معقدة، وعلى الرغم من ذلك، فإن أدوات التعلم يجب أن تكون بسيطة ومقصورة على العملية.

■ يقوم البرنامج - بكثيرة الوكالات الأخرى - بنشر موظفين/شركاء في مناطق غير آمنة بدرجة متزايدة ومع ذلك فإن لديه عدداً قليلاً من خبراء الطب والأمان لدعم أولئك الذين يتم نشرهم. هناك حاجة لمعالجة هذه المسألة.

■ يجب تعزيز قدرة البرنامج على الاستفادة من الدروس من العمليات الميدانية. وتجري القوات المسلحة تدريبات قاسية على الدروس المستفادة، ويمكن للبرنامج

داخل المناطق. وكثيراً ما يتم تحويل مسار موارد، بتكلفة عالية، وهي في منتصف الطريق حول العالم لتوفير إمدادات عاجلة. يجب توجيه أسئلة حول فائدة مثل هذه الاستجابات الاستراتيجية من حيث التكليف، ويجب أن يقدم المانحون أيضاً «تبريرهم» لمثل هذا النشر. إن تعزيز الدعم اللوجستي يجب أن يحقق أقصى استفادة من وراء مفهوم «استثمار صغير، مكسب كبير». وأن يتم بذل أقصى جهد في الإمكان لتطوير قدرات إقليمية، وتستطيع مثل هذه العلاقات أن تدر فوائد على المانحين عن طريق الاستخدام الكفء لمواردهم، ويمكنها أيضاً إقامة صلات مع وبين الدول الجنوبية.

## القطاع العام في مواجهة القطاع

■ التجاري، يستيقظ على الوكالات، في بداية كل علاقة، أن تحرس على الاتفاق على ممارسات أخلاقية وتوضح أي مجال من مجالات عمله يحتاج إلى دعم/مشاركة وأنها لا يحتاج لذلك. ويجب إدراك أنه سيكون لكل من المنظمات التجارية ووكالات الإغاثة عملها الخاصة ومتطلبات المسألة الخاصة بها. وعلى الرغم من أنها قد لا تشارك في مجالات التزام تجاه الاحتياجات الإنسانية فإن المبادئ التجارية في مقابل المبادئ الإنسانية تحتاج إلى دراسة متأنية. وثمة حاجة لإقناع موظفي الإغاثة بأن الممارسات التجارية يمكن أن تكون مفيدة. كيف يمكننا تشجيع الشخص «التقليدي» على التكيف مع تكنولوجيا طرق جديدة؟

في داخل المجتمع الإنساني، كما في داخل مجتمع الشركات، ربما يقوم «الدعم اللوجستي» بإعادة تعريف نفسه. وقد تسهم إدارة سلسلة الإمدادات ذات الهياكل المادية - حول ما هو متوافر أو هو متوافر - في تحسين تخصيص البرامج، ويدورها في تحقيق أقصى منفعة للمستفيدين. وينفس القدر من التشابه، فإن تطوير منهج متكامل يساعد في سد الثغرات داخل وبين المنظمات.

بيتر سكوت بويدين

رئيس فريق تدخل الدعم اللوجستي المعزز للطوارئ التابع لبرنامج الغذاء العالمي  
www.wfp.org/operations/logistics/  
contingency-planning.html  
البريد الإلكتروني: Peter.Scott-Bowden@wfp.org

١ تم إنشاء فريق تدخل الدعم اللوجستي المعزز للطوارئ في عام ١٩٩٥ بواسطة إيمريوز لوسر داسيايا (لبنان) الإنساني الحالي للأمم المتحدة في العراق. وينجود كاكور، منسق مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك

٢ انظر مقال حول مركز الأمم المتحدة للدعم اللوجستي المشترك، ص ١١.

٣ تدريبات الوقاية من الحرب النووية، والبيولوجية والكيميائية  
٤ انظر / www.english4community.org / www.tgc.com/ moinglobe



قافلة للأمم المتحدة في أفغانستان تتقدم عبر قرية الثلج والجليد. وعدد المتحاربين بالهجمات الجوية التي شنتها قوات كندية مشاركة

# الدعم اللوجستي تحت الضغط: برنامج العودة للمدرسة لليونيسيف في أفغانستان

بقلم: بول مولينارو وساندي بلاتشيه

**على مدار الأشهر الثمانية عشر الماضية في أفغانستان، شاركت منظمة اليونيسيف في واحدة من أكبر العمليات التعليمية في تاريخ المنظمة.**

## حاولت

المرحلة الأولى من برنامج العودة للمدارس تمكين ١.٧٨ مليون طفل في البلد الذي خربته الحرب من العودة للمدارس مع حلول نهاية مارس ٢٠٠٢. ومنذ ذلك الحين، تم تنفيذ حملتين إضافيتين استرجعتا مليون طفل في سبتمبر ٢٠٠٢ و ١.٥ مليون طفل في مارس ٢٠٠٢. وقد كان لتفويض هذه العمليات ثلاثة تأثيرات رئيسية:

■ أبرزت جانب مهنة الدعم اللوجستي داخل اليونيسيف، وقررت المنظمة الآن بالاعتماد على دعمها لعمليات اللوجستية بشكل أفضل في داخل البلاد.

■ هي تمثل أسلوباً جديداً لعمليات الإمداد والدعم اللوجستي بوجه عام، من خلال الاعتراف بأن مثل هذه العمليات يمكن أن تكون أداة مفيدة وهامة لبناء قدرة محلية ومساعدة المؤسسات الوطنية في الانتقال من الحدث الطارئ إلى التنمية. كما أن هذا يساعد في إعداد نفس تلك المؤسسات للتعامل مع طوارئ مستقبلية حيث ستظل الإمدادات والدعم اللوجستي على الدوام عنصراً هائلاً في التخطيط للاستجابة.

■ لقد أظهرت أن البرامج التعليمية ذات النطاق الكبير يمكن أن تكون عنصراً مباشراً من عناصر الاستجابة للحدث الطارئ، وليست قاصرة على إعادة الإعمار هي فترة ما بعد الأزمة. وفي أفغانستان، كانت الاستجابة لاستئناف التعليم للجمع واحدة من أولى البرامج التي قادتها الإدارة المؤقتة والمجتمع الدولي.

**نشوء عملية العودة للمدرسة والأخطاء الأولى:**

بدأ التخطيط الأولي في مطلع أوائل شهر

ديسمبر ٢٠٠١، وكانت في الحقيقة تجربة تطوي على تحد في ضوء تعقد الموقف المعلي والعمليات ذاتها. وفي هذا الوقت، كانت الحرب في أفغانستان قد انتهت لتوها ولم يكن قد تم الاتفاق بعد حول الحكومة الانتقالية الجديدة. كما كان موظفو اليونيسيف في المراحل الأولى للتشر. ووصلت الدفعة الأولى من موظفي الدعم

اللوجستي إلى باكستان في أول ديسمبر ليواجهوا القضايا الأكثر إلحاحاً المرتبطة بالإمدادات الغذائية، والصحية، واحتياجات الشتاء، وإقامة نظم دعم لوجستي لنقلها ومراقبتها. وكانت العناصر الهامة لقطاعات تدبير الاحتياجات، والتعليم، والدعم اللوجستي الناشئ تعمل بشكل منفصل، وكان تدفق المعلومات - داخل وبين مكتب أفغانستان ومكاتب الدعم في نيويورك كونهان - مقيداً، وشمترضه عوامل ألقها نقص أنظمة اتصال يمكن الاعتماد عليها في بلد ينهت الأساسية محدودة.

وتعين على قسم الإمداد باليونيسيف تحديد، وتدريب، وتجميع، وتوزيع الآلاف من الأدوات المدرسية على أطفال يعيشون في بلد آمنصف سنوات الحرب بشكل خطير موارد البشرية والمالية وبنيتها الأساسية. وأصبح واضعاً بالتفكير إلى حجم الإمدادات المطلوبة أن اليونيسيف تواجه واحداً من أصعب التحديات التي واجهتها، وكانت مواجهة بوضوح بصعوبات في التعامل مع ضخامة العملية. تم إحضار عشرة آلاف صندوقاً جواً تحوي مواد تدريس/ تعلم لثلاثمائة ألف طفل من مخزن اليونيسيف في كونهان. غير أن ذلك لم يكن كافياً تماماً، وكان واضعاً أن الإمدادات الجارية طلبها من موردين باكستانيين لن تكفي تغطية الاحتياجات التي كانت تتغير بصفة مستمرة بسبب عدم اليقين من أعداد أطفال المدارس

الأفغان (بدأوا بحوالي مليون ثم تقفروا إلى مليون ونصف، ثم إلى نحو ١.٨ مليون). ومع نواية ديسمبر واجهت اليونيسيف مهلة مدهتها

شهرين ونصف الشهر (سيتم افتتاح المدارس في ٢٢ مارس) لتلقي وتبني وتوزيع الإمدادات، واستعداداً إلى وعود من الموردين بالالتزام بجدول زمني مدته ستة أسابيع لإرسال الإمدادات، خطمت اليونيسيف لبداية العمليات في ١٥ فبراير بموجب خطة توزيع لم يتم وضعها بعد، وبهانات أول لكن متاحة، وموارد بشرية وبنية أساسية للدعم اللوجستي كان لا يزال جاري تطويرها.

## العاملون

في شهر يناير، كان يوجد بمكتب أفغانستان موظفان فقط من موظفي الدعم اللوجستي، أحدهما بعد، وإسلام آباد كمستأجر، والأخر في بشارو على الحدود الباكستانية/الأفغانية. وكانت اليونيسيف في حاجة ماسة لعمالين إضافيين، وعلى الرغم من ذلك، فعندما أعلنت الحكومة الجديدة أن العودة للمدارس ستكون أحد أعمدة برنامجها لإعادة الإعمار أخذت العملية بعداً سياسياً مباشراً. وأعلنت اليونيسيف التزامها بتوفير الإمدادات اللازمة قبل ٢٢ مارس ٢٠٠٢، وقامت على الفور بنشر فريق كبير في الميدان. أعادت عملية العودة للمدارس تشكيل نفسها، وأخذت تركيزاً لوجستياً أقوى، ويات الآن لطلبات الحصول على الموارد التي كان يقدم بها مكتب الدعم اللوجستي نقل أكبر.

تم نقل جهاز الموارد البشرية رفيع المستوى في نيويورك الذي كان يغطي جنوب آسيا إلى إسلام آباد مؤقتاً لتسهيل والإسراع بتدبير احتياجات العودة للمدارس، وبحلول منتصف فبراير، تم تعبئة أحد عشر موظفاً من موظفي الدعم اللوجستي كان من بينهم من لديه خبرة ميدانية في كل من عدد طارئ معقد تقريبا منذ طارئ البوسنة عام ١٩٩٢.

## تخطيط التوزيع وقاعدة نوشرية للدعم اللوجستي

تمثلت الأولوية الأولى في وضع خطة توزيع كانت، رغم تعقدها، مترابطة وبسبب فيها، ولأغراض التخطيط، لم يكن لدى موظفي

بتوفير النقل من المراكز الرئيسية إلى مناطق التسليم غير أن هذه لم تكن هي الحال على الدوام. وفي كابول، اعتاد أفراد حفظ السلام من قوة المساعدة الأمنية نقل الإمدادات إلى مناطق التسليم والمدارس القريبة. وفي مزار الشريف، قام مركز الأمم المتحدة باستخدام طائرات هليكوبتر إلى مناطق التسليم. وفيما وراء مناطق التسليم، قدمت اليونيسيف مبالغ نقدية لمسؤولي التسليم بالمناطق أو لمساعد في توزيع قام باستجارهم. وساهمت هذه الأموال في تمويل النقل بواسطة مركبات أصغر، وعربات خاصة، والعصير، والتبايعين. كما أتاح لليونيسيف إقامة حوالي ٢٥٠ منشأة تخزين صغيرة على مستوى المناطق. وفي أجزاء أخرى من أفغانستان، تمكنت اليونيسيف من العمل مع منظمات غير حكومية مثل اللجنة السويدية من أجل أفغانستان. وفي كل حالة، تركت وسيلة النقل لاختيار مسؤول الدعم اللوجستي في المركز الرئيسي. وبسبب التنوع الجغرافي لأفغانستان لم تتم محاولة تطبيق نظام «وسيلة واحدة تناسب الجميع».

### مشكلات تمت مواجهتها

#### تدبير الاحتياجات:

١. أظهرت تساؤلات حول جودة بعض الإمدادات التي تم تدبيرها محلياً بسبب الجداول الزمنية القصيرة والأحجام الضخمة التي كانت مطلوبة.

٢. كثيراً ما كان الموردون المعطوفين متخالفين بشأن تواريخ التسليم، مما تسبب في نفاد المخزون مراراً في خطوط التمتبة مما دفع اليونيسيف لاتخاذ إجراءات عاجلة، مثل استئجار طائرات إضافية لنقل أدوات متآخرة من بلدان قريبة.

٣. في بعض الأحيان، تم الاستغناء بالجدول الزمنية للإمداد.

#### التوزيع:

كانت أفغانستان لا تزال في مرحلة حدث طارئ. وكانت نهاية الشتاء، وقد دمرت أحوال الحرب النية الأساسية (مساء البشرية أو الطبيعية). وتضمنت عملية تقديم الدعم اللوجستي في توزيع الأطقم متناقضات تكنولوجية من طائرات ومروحيات إلى سيارات آجرة، وعربات يد، وخمير، وتبايعين. وتم استخدام مئات الشاحنات لنقل الأطقم إلى كابول لتوزيعها بعد ذلك على المراكز الإقليمية. وكان موظفو اليونيسيف على اتصال يومي بنحو مائة مورد ومصنع لمطابقة سير العمل والتعرف على المشكلات. وتم تعبئة الآلاف من العمال المصحين المشاركين في حملة تطعيم قومية للمساعدة في توزيع الأطقم. ومن بين العقبات التي لا حصر لها التي تمت مواجهتها: الحصول على شهادات إعفاء، إتمام إجراءات التخليص



مركز التمتبة في مدينة نوشيرا

استحت مخازن أصغر في طاجيكستان وأوزبكستان أكثر من عشرة آلاف طاقم، ٤٠٠ طاقم للترفيه، و ٦٠٠ خيمة مدرسية.

#### تصميم الطقم

قام قسم التسليم باليونيسيف بتقديم قائمة النود الأصلية التي ستعطي للطلاب، والمدرسين، والمدارس. وقام قسم الدعم اللوجستي بترجمة هذه النود إلى «شكل أطقم» وتم منح مهلة لتغيير النود أو أعدادها لجعل الممارسة قابلة للتحقيق لوجستياً. وتم تصميم طقم عام للصوف من الأول وحتى السادس حتى يمكن وضع ترتيب أولويات لذلك للواء مهلة ٢٣ مارس، وكذلك أطقم المدرسين والمدارس، على أن يتم إعداد أي مكونات متخصصة في وقت لاحق. وقد جعل ذلك المهمة ممكنة من الناحية اللوجستية. وبالإضافة إلى الأطقم، دبرت اليونيسيف نحو ٦ ملايين كتاب مقرر يتم توزيعها على الفور. وحملت هذه الكتب ٨٦ عنواناً متفكلاً لفتين وتضمنت إرشادات للمدرسين.

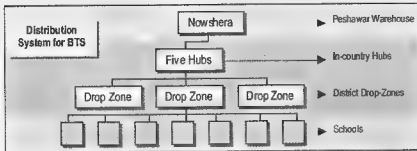
#### التوزيع

كانت المراكز الرئيسية في هذه الحالة كابول، وهرات، ومزار الشريف، وجلال آباد، وقتشهار، وهي أماكن توجد بها مكاتب ومخازن وموظفو دعم لوجستي يبايعون لليونيسيف. وقام كل مركز بتغطية عدد من الأقاليم وتلقي إجمالي الأطقم للأقاليم محتمة. وبوجه عام، قامت اليونيسيف

برماتج التعليم أي بيانات فعلية عن التوزيع للاسترشاد بها سوى مسح أجرته منظمة اليونيسكو عام ١٩٩٩. ومن ثم تم إعداد التخطيط. بأخذ رقم ١.٨ مليون طالب الذي دبرته له اليونيسيف الاحتياجات بالنظر وقامت تقسيمته على نسبة السكان في كل منطقة لتحصل بذلك على فكرة عن عدد الأطقم المطلوبة في كل منطقة. وبسبب تعطل اللغة طلبت اليونيسيف خبرة محلية، واستقرت على متوسط نسبة الدار/الباشو لكل إقليم. كان هذا عاملاً هاماً لتوزيع الكتب المقررة. وبالنسبة لأعداد المدرسين، أخذت اليونيسيف رقم الطلاب لديها وقامت بتقسيمته على ٢٥، وبالنسبة للمدارس عملت على أساس مدرسة لكل سبعين طالباً.

كان العنصر الرئيسي الأول في شبكة التوزيع هو إقامة مركز دعم لوجستي كبير يمكنه القيام بتلقي الإمدادات غير المعبأة، وتعبئتها في شكل أطقم وإرسالها. تم أيضاً إقامة مركز تمتهة في مدينة نوشيرا بإقليم الحدود الشمالية الغربية كان دائماً لخدمة الدعم اللوجستي الوطنية، وهي منظمة حكومية يعمل فيها مسؤولون عسكريون ومدنيون باكستانيون. واستأجرت الخلية من الباطل كل العمال (الحراس، وعمال التمتبة والشحن) وكذلك خدمات التغذية. كان العمال يؤدون عملهم على دورتين. وكان موظفو مخازن تم إحضارهم من كوتنهاج يشرفون على العمال العاديين. وفي أقل من شهرين، أنتج مخزن نوشيرا ٥٠ ألف طاقم تعليمي بمعدل صندوقين في الدقيقة. وبالإضافة لذلك،

## تم تصميم سلسلة التوزيع الأساسية على النحو التالي:



الخريطة. وقد جرت مناقشات على مستوى عالٍ في الآونة الأخيرة حول الكيفية التي يمكن لمسؤولي الدعم اللوجستي المهنيين أن يتوقفوا بها مع أطر العمل المستقبلية. إن دمج قدرة اللوئيسيف المعترف بها في تدبير الاحتياجات مع أسلوب جديد للدعم اللوجستي يبشر بالخير لمستقبل عمليات لا يمكن إلا أن يوصف بأنه أمر لا يمكن أن يتم التنبؤ به.

بول مولينارو

مسؤول الدعم اللوجستي لأفغانستان

والدعم اللوجستي المنسق لجميع عمليات

العودة للمدرسة الثلاث

البريد الإلكتروني:

fmolinaro@unicef.org

ساندي بلانتشيت

مسؤول الاتصال بقسم الإمداد

بالوئيسيف

البريد الإلكتروني: sblanchet@unicef.org

لنزيد من المعلومات قم بزيارة موقع العودة للمدرسة في

أفغانستان اللوئيسيف على

www.unicef.org/nowshera/Afghanistan/bts

لتفاصيل مفصّل المدرسة في صندوق ترحيب على

www.supple.unicef.org/emergencies/schoolkit.htm

## ختام

تم الاستفادة من بعض الدروس، وتجربة وثنية أفكار جديدة. وستكون العراق المرة الأولى التي يتم فيها تصدير نموذج العودة للمدارس إلى خارج أفغانستان وهناك بالفعل اختلافات واضحة في الطريقة التي تتّبع بها اللوئيسيف المضني قديماً. وتمثل عملية الإمداد للتعليم في أفغانستان، خاصة مركز الدعم اللوجستي في كابول، نهجا جديداً في مجال الدعم اللوجستي لمواقف طارئة. والهدف هو مساعدة الدول التي تمر بمرحلة انتقالية لسد الفجوة بين الحدث الطارئ والتمتع عن طريق بناء قدرة قومية حتى يتسنى البدء. أن يصبح لديه اكتفاء ذاتي في التخطيط، وإنتاج، وتوزيع الإمدادات التعليمية أو غيرها.

وعندما يتم إعلان التزام ويتم نشر أفراد أساسيين ويسمّانة من أعلى المستويات تستطيع اللوئيسيف التحرك بسرعة لا يمكن تصورها وبفعالية. وفي حالة أفغانستان، أزال اللوئيسيف العراقيل حتى يمكن للأمر أن تحدث. ويمكن أن يكون للعناصر المؤسسية التي تتيح تنفيذ مشروع بالغ التأثير كهذا تأثيرات فورية في كل جزء من أجزاء منظمة ما. وفي حالة اللوئيسيف، أعاد برنامج العودة للمدارس عمليات الدعم اللوجستي إلى

الجرمكي في الموعد الملائم، التفاوض بشأن غرامة التأخير ورسوم التخزين بالمواتر، الطرق التي تفرها الفيشانات، التعرف على النقاط المعروفة المحلية والتأكد من استعدادها لاستقبال الإمدادات، وعمليات التوزيع المنظمة في بلدان عديدة.

## بناء القدرة

كان من بين أهداف برنامج العودة للمدرسة هو المساعدة في بناء قدرة في وزارة التعليم الأفغانية. وفي شهر يوليو من عام ٢٠٠٦ اختارت اللوئيسيف مركزاً متناعياً سابقاً مهجوراً ولحقته به أصراً يخص بالتعلم وزارة التعليم وكان مركزاً لإنتاج الأثاث المدرسي. وقد انفتحت اللوئيسيف خمسين ألف دولار على إعادة تأهيل ما يسمى الآن بمركز الدعم اللوجستي التعليمي. وبالإضافة لذلك، تم تسليم ستة من مخازن اللوئيسيف إلى الوزارة لتشكيل مركز عصب عمليات الإمداد والتوزيع للمدارس في جميع أنحاء البلاد. وتحت إشراف العاملين بقسم الإمداد باللوئيسيف، تم تدريب القوة العاملة - جميعها من الأفغان - على إدارة المخازن، واستخدام قواعد البيانات، والصحة الأساسية، والأمان، وقامت اللوئيسيف بتجهيز غرفة دراسية في المخزن مزود بشعرون جهاز حاسب آلي، وأقامت فصول محو أمية في المواقع.

وكان من بين النقاط الحساسة تشغيل السدات في المخزن. وأرادت اللوئيسيف التأكد من حجز ما لا يقل عن مائتي وظيفة جديدة للسيدات. وعلّقوا للخدمات المحلية، فإنه لا يمكن للسيدات العمل في نفس الغرفة مع الرجال ولذا فإن المخازن كانت مقسمة بشعمرات بلاستيك بسيطة، حتى تتمكن السدات من العمل في خط الإنتاج بمستوى الخصوصية المطلوب



# التنسيق في البحيرات العظمى

تعليم بحري في كندا

**تعد جمهورية الكونغو الديمقراطية واحدة من أكثر الدول القاسية البيئة وغير الآمنة وتعقداً في العالم فيما يتعلق بعمليات إرسال إمدادات إغاثة إليها.**

بسبب الحرب الأهلية التي استمرت هناك ابتداء من عام ١٩٩٨، قتل ما لا يقل عن ٣.٢ مليون شخص أو توفوا نتيجة المجاعة والعرض - وهم أكثر من أي عدد قتل في أي حرب منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. كما تشردت أعداد ضخمة من المدنيين الكونغوليين. وطبقا لقاعدة البيانات العالمية الخاصة بالنازحين الداخليين فإن أكثر من ٢.٥ مليون شخص من بين تعداد سكان قومي يبلغ نحو خمسين مليون نسمة نازحون الآن داخلها. وفي عام ٢٠٠٢ وحده، تم تشريد ٥٠٠ ألف شخص. كثير منهم بسبب أعمال العنف الكثيفة في منطقتي إيتوري الشمالية الشرقية وكيفو الجنوبية الشرقية وتحاول منظمة المساعدات وولد هيجن توفير ماوي طارئ ومياه لأكثر من خمسين ألف شخص لأنوا بالفرار من فظائع تركتها جماعات التمرد بالقرب من مدينة بونيا. وعلى الرغم من ذلك، وبسبب انعدام الأمن فإن قوافل الإمدادات تأخرت على الحدود الأوغندية الكونغولية قريبا أسبوعين.

إن تأثير أعداد كبيرة من الأشخاص بهذا الشكل فوق مساحة ضخمة كهذه مع استمرار النزاع من شانه أن يجعل المشكلات التي يواجهها المقيمون على توفير الدعم اللوجستي صعبة بما فيه الكفاية في بلد توجد به طرق حيدة وخطوط جوية. وعلى الرغم من ذلك، فإن عقودا من قلة الاستثمارات، والاستغلال والفساد، والإهمال في جمهورية الكونغو الديمقراطية تركت البنية الأساسية للبلد في حالة يرثي لها. كما تسببت الحرب في تقسيم البلاد فعلياً إلى مناطق مختلفة، مما أسهم أكثر في انضغاف الروابط التجارية والاقتصادية، والطبيعية التي كانت قائمة في وقت من الأوقات، وعلينا منظمة اللاجئين الدولية، فإن صعوبة حرية الوصول بسبب انعدام الأمن وضعت التنمية الأساسية تجعل جمهورية الكونغو الديمقراطية أعلى بلد في العالم تقوم فيه بتقديم مساعدة إنسانية.

وقد ظهرت آمال في تحسين تدريجي في الموقف عندما تم توقيع اتفاق سلام بين حكومة كشاسما وأكبر جماعة تمرد في أبريل ٢٠٠٢. وهناك جهود تبذل لاستعادة التجارة في كافة أنحاء الكونغو وإعادة فتح الطرق التجارية. وإذا ما استمر السلام قائما، فإن هذا يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى تكامل مناطق الكونغو المتباينة مما سيفيد عمليات الدعم اللوجستي.

## نقص العمل الجماعي

خلق التكرار المتزايد ومنظمة الحوادث الطارئة في كافة أنحاء أفريقيا، وخاصة في منطقة البحيرات العظمى، حاجة لقيام منظمات المساعدات بتحسين قدراتها للدعم اللوجستي. وبينما ارتقت بعض المنظمات إلى مستوى التحدي وبدأت تترك قيمة التنسيق والتعاون فيما بين الوكالات، فإن منظمات أخرى لا تزال تميل إلى اعتبار الدعم اللوجستي على أنه اتفاق غير ملائم - وإن كان ضرورياً - أكثر منه مكونا هاما من مكونات الإدارة الاستراتيجية.

ويبدو أن منظمات إنسانية كثيرة تتواجد في مرحلة معاملة في موقفها إزاء إدارة سلسلة الإمدادات معظما كان القطاع التجاري في عقدي السبعينات والثمانينات، عندما كانت أجور المشاركين في تقديم الدعم اللوجستي ضعيفة وتدريبهم هزلا. وتاجد مؤسسات كثيرة الآن مسألة الدعم اللوجستي مأخذ الجد من منطلق إدراكها بأنه يمكن إتمام توفيرات مالية معقولة من خلال تنفيذ ضوابط مؤثرة. وبالإضافة لذلك، فإن إسناد المهام الرئيسية مثل تدبير الاحتياجات من الباطن لمزودي الخدمة المتضررين كثيرا ما تنتج لشركة (أو منظمة) التركيز على خبرتها الأساسية. وتمثل هذه القضايا اهتماما كبيرا لمنظمات المساعدات، وعمليات سلسلة الإمدادات، واللوجستية المهمة للعالم التجاري على حد سواء.

وكثيراً ما تبرز مشكلات التنسيق فيما بين الوكالات في المراحل المعهومة الأولى من استجابة لطارئ إنساني في وقت كثير ما تشغل فيه وكالات المعونة في بذل هذا الجهد، أو نجد أنه من الصعوبة بمكان التعاون بشكل فعال. وبالإضافة لمشكلات التنسيق اللوجستية، فإنه

لحقيقة محزنة أن تتسبب مواقف الطوارئ في كثير من الأحيان في تدافع هائل بين منظمات المساعدة من أجل الحصول على أموال المانحين لدعم مبادرات الإغاثة الخاصة بها. وكثيراً ما يلحق ذلك الضرر بالتنسيق النافع. وفي بعض الأحيان، يتم إعطاء اهتمام بسيط لتفعله الوكالات الأخرى وسط أساليب فردية تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من فرص التنسيق.

وتستطيع الجهات المانحة الإبقاء على هذه المشكلة، بميلها لتوزيع الأموال على منظمات مفضلة. وكثيراً ما تخفق في التنسيق فيما بينها ومع مجتمع المساعدات الأوسع. ويبدو أن ثمة حاجة لأن يقوم المانحون بتشجيع استعدادات وتعاون أفضل من أجل مواجهة المواقف الطارئة، ليس بين منظمات المساعدة فحسب وإنما أيضاً فيما بينهم.

وكنتيجة جزئية للإخفاق داخل منظمات المساعدة في التعامل مع المسائل اللوجستية بأسلوب معترف - تركيزها بسبب أكثر على الحاجة الإنسانية - فإنه في بعض الأحيان ظهرت انقسامات بين وظيفة الدعم اللوجستي ووظائف إدارة البرامج أو أدى ذلك إلى ظهور حاجة داخل منظمات كثيرة لاجتياز وسائل الترويج، لأهمية الدعم اللوجستي، لتضمن في النهاية نجاح أنشطتها الإنسانية. وإلى جانب ذلك، فإنه يبدو أن هناك معايير ونظم مشتركة قائمة قليلة - فيما يتعلق بعمليات الإغاثة على سبيل المثال - وكما واسعاً جداً من أساليب توفير خدمات الدعم اللوجستي. وما لم يتم اتخاذ إجراء لتصحيح جوانب الخطأ اللوجستية العالية، وتحسين التنسيق وضمان توافر معايير تشغيل مناسبة، فإن منظمات المساعدة ستظل تواصل إهدار ملايين الدولارات.

### إجراءات لتحسين التنسيق

من مطلق إدراكها لأهمية وجود تنسيق أفضل، بدأت بعض وكالات المعونة في الالتقاء معاً لإيجاد سبل لتحشد الموارد. ومع التدخل في العمليات، ودعم الكفاءة، وتم إنشاء مجموعة عمل للاستعداد والاستجابة للحدث الطارئ لمنطقتي شرق أفريقيا والبحيرات العظمى خطوة أولى على طريق تحسين التعاون العملي وتبادل المعلومات في المجالات الرئيسية بين منظمات المساعدة على مستوى إقليمي. وتم إنشاء المجموعة، التي تضم حالياً ١٧ عضواً من بين منظمات غير حكومية، ومطامير دولية، ووكالات تابعة للأمم المتحدة، في كينيا في عام ٢٠٠٢ تحت رعاية مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، وأراد المكتب تشجيع إقامة

تعاون أفضل فيما بين الوكالات بسبب دواعي التعلق الخاصة بالمعوقات اللوجستية الكثيرة التي تواجه العمليات الإنسانية في وسط وشرق أفريقيا.

وقد أنشأ مديرو الدعم اللوجستي الإقليميون من منظمة وولفنجين إنترناشيونال والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر المجموعة الأساسية ويشاركون في رئاسة اجتماعات مرة كل شهرين. وتم إقامة أربع مجموعات فرعية فنية لمناقشة المبادرات الخاصة بلوجستيات الاستعداد للطوارئ، وتنمية الموارد البشرية، وقدرة الاستجابة المشتركة، وتكنولوجيا الاتصال. وتهدف الجماعة إلى وضع حلول مشتركة لبعض الصعوبات العملية الكثيرة التي يواجهها كافة الأعضاء عند تقديم المساعدة الإنسانية، بصفة أساسية لأناس داخل منطقتي شرق أفريقيا والبحيرات العظمى.

وعلى سبيل المثال، تمكّن الجماعة حالياً على:

- تطوير مبادرات ابتكارية وموفرة للمال مثل تقاسم خدمات تدبير الاحتياجات (إمداد مشترك/اتفاقيات أطرف) وتقاسم الموارد اللوجستية مثل طائرات الشارتر، والأفراد، ومخزون الطوارئ؛ وعرض الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في كينيا مؤخرًا إعادة بعض مخزونه للطوارئ من مواد الإيواء لوكالات عضوة حتى تتمكن من الاستجابة سريعاً لازمة جمهورية الكونغو الديمقراطية.

- إقامة دورات حول الاستعداد للحدث الطارئ والتدريب على الاستجابة. وفي شهر يوليو، حضر عاملون من العديد من المنظمات الأعضاء سلسلة من دورات الإدارة الأمنية في نيروبي، وهناك خطة لعقد المزيد من الدورات المشتركة الأخرى تغطي موضوعات مثل الاستعداد للكوارث وإدارة الدعم اللوجستي.

- تحسين استخدام واتساج نظم الدعم اللوجستي الرئيسية التي تم اختبارها. وعلى سبيل المثال، فإنه ثبت أن بعض النظم التي تستخدمها شركات النقل التجارية غير مناسبة لإدارة عمليات إنسانية.

- الإسهام في تطوير معايير مشتركة، (مثل مشروع سيرف) ومواصفات معدات الطوارئ. هل يمكن للوكالات أن تتفق على القيام بشراء جماعي لمواد إيواء عليها شعارات متعددة وببائات مطبوعة تتماشى مع معايير إغاثة مبنية؟

وجدت مجموعة العمل الأساسية أن القيمة الأكبر تأتي من اتصالات شخصية ومهنية مع عدد كبير من الزملاء، على الرغم من أنهم يلتقون أساساً لمناقشة وتقاسم معلومات فنية. ويجب هذا معرفة أكبر بالمنظمات الشريكة. ويحقق فهماً أفضل للوسائل التي تستطيع من خلالها المنظمات، وكذلك الجهات المانحة، إقامة تعاون وتنسيق أفضل خلال أزمة من الأزمات. ويتمثل أكبر أمل للمجموعة في أن تمكن جهودها الهياكل القائمة وتقادي الحاجة (الابتكار المعجل من جديد، بصفة مستمرة حتى يتسنى تنفيذ عمليات لوجستية أفضل، وأرخص، وأكثر كفاءة).

جورج فنتون

مدير الدعم اللوجستي بصريق الاستجابة

السريية العالمي بمنظمة وولفنجين

إنترناشيونال

البريد الإلكتروني:

george\_fenton@wvi.org

١ ملحقاً لتقرير جهر من لجنة الإنقاذ الدولية بعنوان: الوهيت في جمهورية الكونغو الديمقراطية - نتائج مسح أجري في جميع أنحاء البلاد، أبريل ٢٠٠٢، <http://intranet.therc.org/docs/des-notality-en-vev.pdf>  
٢ مرجع منظمة اللاجئين الدولية  
٣ [www.refnlog.org/egban/ta/country/2c-00003](http://www.refnlog.org/egban/ta/country/2c-00003)  
٤ مشروع سيرف [www.sphetproject.org](http://www.sphetproject.org)





# دعم لوجستي هزيل: توصيل الغذاء إلى النازحين الداخليين في شمال أوغندا

بقلم: مارجريت شيكي وإيرلنج براتيم



مخيم النازحين الداخليين في شمالي أوغندا

المستفيدين الشرعيين.

وبالنسبة لعملية تقدم هذا الحجم الكبير من المساعدة لعدد كبير كهذا من الناس، فإن الهياكل اللوجستية الموجودة تعد بسيطة بشكل لافت للنظر. وهي تتكون من إجراءات مخزنية قياسية، وتفرغ للمركبات يستخدم عمالة محلية مكثفة ووسائل نقل مؤقتة محليا لتحقيق أقصى استفادة من العدد المحدود لمركبات الشحن المتاحة محليا.

ولدي منشآت التخزين قدرة على التعامل مع أعلى إجمالي للإمدادات الغذائية يمكن التنبؤ به في سيناريو أسوأ الحالات، كما أنها تلبى المعايير الأساسية فيما يتعلق بالهيكل/البنية الأساسية، والتحكم في الرطوبة أثناء موسم المطر، والأمن، والقدرة على التخزين. وهي المخازن الموجودة في مدينتي جولو وكيتجوم، فإنه يمكن رص الأجلية حتى ارتفاع أربعة أمتار. ويتم رص الأغذية حسب النوع وبشكل مؤرخ لضمان أن يكون أول مخزون من الأغذية تم تلقيه من أي نوع هو أول ما يصل إلى المستفيدين. ويحول هذا دون إهدار المواد المخزنة التي وصلت إلى تواريخ انتهاء صلاحيتها. وكل رصة تكون من حجم قاعدة قياسي من أجل تبسيط عملية العد. ويتم العمل بنظام بسيط لمخلفات الجرد يدار يدويا ثم تحول فيما بعد إلى قاعدة بيانات تستخدم لأغراض المتابعة والأرشفة. ويتم مع بطاقة جرد لكل رصة مختلفة من الأغذية، مع تحديث سجل مركزي لإعطاء صورة شاملة عن المواد الموجودة في المخازن، وتاريخ وصولها، ومكانها

مخيمات النازحين في مناطق جولو، كيتجوم، وبادر. ويقوم برنامج الغذاء العالمي ووزارة الشؤون الخارجية الترويجية بتقديم الأموال. ويقوم المجلس الترويجي للاجئين بعملية التوزيع العامة للأغذية كشريك منفذ لبرنامج الغذاء العالمي. ويعد برنامج الغذاء العالمي مسؤولاً عن تدوير المواد الغذائية ونقلها إلى نقطة التوصيل الممتدة، بينما يشرف المجلس الترويجي للاجئين على النقل إلى نقطة التوصيل النهائية وكذلك التوزيع على المستفيدين. ويعد المجلس مسؤولاً عن استقبال وتخزين ومعالجة وتوزيع سلع المساعدات الغذائية المقدمة من برنامج الغذاء العالمي.

يلتقي ممثلو برنامج الغذاء العالمي، والمجلس الترويجي للاجئين، وشركة نقل متنافسة معها على أساس شهري لأوضاع خطة عملية توزيع الأغذية. ويقوم البرنامج بتوفير الأغذية وتقييم الحصص استناداً إلى تقييمات تحليلية للأمن الغذائي المنزلي، ويشتمل دور المجلس في الشراكة الثلاثية على:

- توفير أفراد مؤهلين لتفذية عملية التوزيع العامة للأغذية.
- جمع البيانات والتقييمات (مقسمة على أساس النوع) في مخيمات النازحين للمساعدة في عمل تحليل مشترك وتدخل مناسب مع برنامج الغذاء العالمي.
- كتابة تقارير شهرية لمقر المجلس الترويجي للاجئين وبرنامج الغذاء العالمي.
- تعزيز تهيئة للمستفيدين والمجتمعات المحلية - عادة قبل التوزيع ولكن عندما يكون الأمن سيئاً باستخدام مكبر للصوت في يوم التوزيع.
- استئجار وتدريب متطوعين يساعدون في السيطرة على الجماهير والإشراف على عملية التوزيع العامة للأغذية.
- الاتصال بالإدارة المحلية والإدارة المخيمات لتقرير المسئول عن تحديد

دخل النزاع الأهلي الدائر في أوغندا منذ ١٧ عاماً مرحلة جديدة في منتصف عام ٢٠٠٢ عندما شن الجيش أوغندي عملية القبضة الحديدية ودخل جنوبي السودان بهدف القضاء نهائياً على جيش الرب للمقاومة.

**حققت** العملية نجاحاً محدوداً فقط. وتسلل المتمردون الذين كانوا ينوون الانتقام عائدتين إلى شمالي أوغندا، واركنيت بعد ذلك هك فطاط، واعتادت على مدينتي وعسكرين. وأعمال خطف وحرق المنازل، وكنسجة لذلك، بات معظم سكان شمالي أوغندا نازحين داخليين الآن، متجمعين في «قرى محمية» مع توافر صليل جدا للغذاء والماء ومستمدى بالكامل على أغذية يقوم برنامج الغذاء العالمي بتوزيعها، وفي الريف الذي نزع منه سكانه، توقف الإنتاج الزراعي وأغلقت الأسواق وتم تقييد حركة الأشخاص والبضائع بصورة كبيرة، وأصبح الأشخاص الذين قاموا أصلاً بزراعة بعض الأغذية لتكملة الحصص المقدمة من برنامج الغذاء العالمي غير قادرين الآن على الإبقاء على حياتهم بدون مساعدة من المجتمع الدولي.

وبعض العطر عن كيفية تطور المسألة، فإنه يحتفل أن يظل النازحين الداخليين قاهلي للتأثر بصورة بالغة وأن يمتدوا بشدة على توزيع الأغذية في المستقبل المنظور. وإذا استمر التمرد حتى عام ٢٠٠٤ فإن النازحين الداخليين سيضطرون للبقاء في مخيمات، وسيظل الحاجة لتوزيع الأغذية قائمة، وإذا ما تحسن الوضع الأمني إلى النقط التي يستطيع النازحون عبداً المبدء في العودة إلى ديارهم السابقة أو إعادة التوطن في أماكن أخرى، فإنه سيظل هناك حاجة ضخمة للمساعدة بسبب الصبر الشديد الذي لحق بالزراعة. ومن المحتمل، أثناء مرحلة العودة الأولى، أن تظل غالبية السكان راعية في التروم في مخيمات لأسباب أمنية. وسيظل النازحون الداخليين يعتمدون على الأغذية المقدمة من برنامج الغذاء العالمي/المجلس الترويجي للاجئين.

## ترتيبات التوزيع

يتم توزيع الغذاء حالياً على ما بين ٧٠٠-٨٠٠ ألف شخص موجودين في حوالي ستين من

من سائقي المركبة الموجودة في أمام التوقف، وفي حالة وجود كمين، سوف تستمر المركبة الموجودة أمام العائد في السير بينما سيعتمد على بقية المركبات أما الدوران للغلف أو التحرك باتجاه العكس للضروج من المأزق حسبما يتطلب الموقف، وفي المواقف اليائسة تتحرك المركبات باتجاه الأدغال قبل أن ينزل ركبها منها.

ويشارك المجلس النرويجي للاجئين في النظام الأمني للأمم المتحدة الذي يطبق نظاماً من خمسة مستويات أحدها يعتبر أدنى مستوى ملحوظ للتهديد. وتصنف منطقة شمالي أوغندا حالياً هي المستوى الأمني الرابع، مما يعني وجوب نشر الماملين الأساسيين فقط وأجراء العمليات ذات الطبيعة المجالية فحسب، أما المستوى الخامس فيحتاج إلى الإجراء.

### توصيل الأغذية

يتم توزيع الأغذية على حوالي ٢٠ ألف مستفيد يومياً في المتوسط. وعندما يسمح الوضع الأمني تتم زيارة كل مخيم مرة في الشهر ومن المبادئ الهامة التي يتبناها المجلس النرويجي للاجئين أنه بمجرد وصول الغذاء إلى مناطق التوزيع في المخيمات، فإن المستفيدين يجب أن يضملموا بأكبر قدر ممكن من المسؤولية عن التوزيع الفعلي. ومن ثم فإنهم يشاركون في تفريق الأجلة من الشاحنات، ويقومون بإفراغ الأغذية بالمخازن، ويضمنون التوزيع المنظم

التشغيل، فالطريق في حالة هزلية جداً، وإذا ما تعطلت المركبات فإن مخاطر تعرضها للنهب ستكون مرتفعة جداً. ومن الضروري الحفاظ على السمة لإعادة توزيع الأحمال عندما تتقطع السبل بالمركبات في الريف.

### معدات أمنية

تعد البيئة الأمنية في شمالي أوغندا قاسية بوجه خاص، حيث يقوم مقاتلو جيش الرب للمقاومة بنصب كمائن للمركبات مستخدمين أقصى درجات الوحشية. ويقدم المقاتلون على قتل السائتين الذين يقعون في الأسر، وبمجرد نهب المركبات يتم إحراقها. ويتم استهداف مخيمات اللاجئين والنازحين الداحليين معرض سرق الأغذية والممتلكات الشخصية وحطف الأطفال وتجنيدهم بالقوة، وقام كل من جيش الرب والجيش الحكومي بزرع الألغام، وتواجه مكاتب ومقار إقامة الماملين خطر السرقه.

وفي ضوء مخاطر أي رحلة سفر، يطلب برنامج الغذاء العالمي حراسة عسكرية لجميع عمليات توصيل الأغذية. وترافق كل قافلة من الشاحنات مركبتان تابعتان للجيش وحوالي سبعين جندياً مسلحاً. ويتم تدريس مهارات قيادة القوافل للسائين لملاحظة وجود مركبات في المقدمة والمؤخرة، ويطلب منهم البقاء على بعد مالا يقل عن مائة متراً من أقرب مركبة للجيش في حالة اصطدامها بلفم أو وقوعها في كمين. وفي حالة حدوث عطل ميكانيكي يطلب

الدقيق داخل المنشأة. وبسبب ضعف تسهيلات الجاسب الآلي واحتمالات حدوث إختراق في برامجه ومعداته، فإن جوانب النظام التي تعمل بالجاسب الآلي (السجل المركزي لكافة البنود) يساندها الاحتياط، وسجلات ورقية.

ومن أجل التأمين ضد السرقه، يتم تطوير مجموعات مباتي كلاً من منشآت التخزين بالكامل سياج في نقطة دخول واحدة عليها حراسة مستديرة، وفي داخل كل مجموعة مباتي يتم إغلاق كل مبني من أبنية التخزين بفصل فيما عدا في حالات الشحن، والتفريغ، ومراجعة المخزون. ويتم إجراء مراجعة يومية لجميع البود المخزنة لتحديد أي حالات تداخل أو سرقه للمواد المخزنة. كما يتم إعطاء اهتمام مستمر لحماية المواد الغذائية من الثلوث. ويتم الحفاظ على المخازن نظيفة تماماً ويتم تبخيرها بصفة دورية، هذا وتجري تفتيشات منتظمة للتأكد من أن نقاط الدخول مغلقة أمام الحشرات والحيوانات الصغيرة حيثما كان ذلك ممكناً.

تقوم شركة شحن معالجة بتوفير المركبات وتكون مسؤولة عن تعبئة وإدارة السائتين. ويتم تحميل المركبات بأقل من سعتها بثليل من أجل السماح بتصنيف وإعادة توزيع المواد المخزنة. وهي في طريقها إلى نقطة التوزيع النهائية. وعلى الرغم من أن ذلك ينسب في زيادة إضائية طفيفه في تكلفة كل عملية توصيل. فقد كانت هناك مكاسب مائلة في فعالية

مجموع الغذاء العالمي  
تفاد إلى حراسة  
مركبة مكينة لقوافل  
الأساعدات  
ذائية في شمالي  
شمال



التنوّ بها في شمالي أوغندا تمثل تحدياً كبيراً للمشروع، فقد نجح المجلس الترويجي للاجئين في توصيل الغذاء للسكان المحتاجين معظم الوقت، وعلى الرغم من ذلك، فإن تدفق الوضع الأمني على مدار العام الماضي أجبر المجلس على تطبيق عمليات التوزيع على بعض المستفيدين لفترات طويلة في وقت من الأوقات، وعلاوة على هذا، فإن تقلل الأشخاص هنا وهناك بين المخيمات وقراهم، وكذلك بين المخيمات، كلما سمح الوضع الأمني بذلك، جعل تسجيل المستفيدين وتحديد هوياتهم أكثر صعوبة.

وفي هذا النوع من النزاع طويل الأمد، فإن أكبر تحدٍ يكمن في محاولة التصدي لاعتماد السكان على المساعدات الغذائية، ولدى المجلس الترويجي للاجئين وأطراف أخرى منية إمكانات محدودة جداً لمعالجة قضايا مثل نقص المهارات وقدرته الناس على تأمين حياتهم وأن يصبحوا أكثر اعتماداً على النفس، ومهما كانت سلسلة وظيفة الدعم اللوجستي، ومهما كان رصاؤنا عن تلبية الاحتياجات الأساسية، فإن هناك أسئلة يجب أن نريثها ونعترضها في دورنا كجهات إنسانية:

- ما هو تأثير التوزيع طويل الأجل على النزاع الدائر؟
- هل هناك مجال أمام المجلس الترويجي للاجئين للتحرك بين توزيع الغذاء ومبادرات السلام والمصالحة لحث الأطراف المتصارعة على السهر في اتجاه إيجابي؟
- هل ينبغي علينا وضع حد زمني للمدة التي يجب السماح حتى لعملية ناجحة أن تستمر بطولها إذا ظل الموقف السياسي دون تغيير وظلت فرص السلام في غير المتناول؟

#### مارجريت فيكي

مستشارة التوزيع في إدارة الاستراتيجية والتنمية بالمجلس الترويجي للاجئين.

البريد الإلكتروني:

margaret.vikki@nrc.no

#### إيرلنج برانيم

مدير مشروع توزيع الأغذية بأوغندا،

المجلس الترويجي للاجئين.

البريد الإلكتروني:

nrcpro@africaonline.co.ug

لمزيد من المعلومات حول النزوح في أوغندا انظر الصفحة المستعرضة عن البلد والتي تم تجهيزها مؤخراً من المشروع العالمي للنازحين الداخليين على:

www.dbappproject.org/sites/default/files/idsurveyresults/wCountries/Uganda



توزيع الأغذية

على وعي بكل من أهمية توصيل الحصص الملائمة للأشخاص المستحقين وكيفية مواجهة الضغوط والتلاعبات من الجماعات والأفراد، وكثير منهم أشخاص على صلات جيدة بالسلطة.

كذلك يخضع أعضاء فرق الماملين لضغط مكثف للسفر ضمن فواصل في ظروف بالغة الصعوبة، كما أن الوضع الأمني يحد رهيباً لدرجة أنه لا يمكن الاستغناء عن العراسات العسكرية. وفي نفس الوقت، فإن وجود حراسة من الجنود يزيد من خطر التعرض لاعتداء من المتطرفين، مما يعرض موظفي المجلس الترويجي للاجئين لضغط أكبر. إن توفير عاملين وطنيين مؤهلين على مستوى عالٍ من شأنه قطعاً أن يفتح تنفيذ العمل في ظل هذه الظروف القاسية، ويتعين على الإدارة أن تدرس بشكل مستمر متى يتسنى الدفاع عن عاملين يتعرضون للخطر ويتجهون للمخيمات ومتى يلزم البقاء بعيداً.

وفي ظل الظروف الحالية في شمالي أوغندا، فإن عدد النازحين الداخليين أخذ في التزايد، ويعتمد أكثر من نصف السكان على مساعدات غذائية يقدمها المجلس الترويجي للاجئين بصفة أساسية. ويضع هذا ضغطاً مستمراً على قدرة وإدارة الدعم اللوجستي اللازم لمساعدة السكان بأهم الحاجات الأساسية.

وعلى الرغم من أن الأحوال الأمنية التي لا يمكن

والسيطر عليه، وإذا ما بقي الهيكل الاجتماعي القوي سليماً كما هو داخل المخيمات، فإنه يتم توزيع الغذاء على زعيم القرية التقليدي الذي يقوم بدوره بتوزيعه على كل أسرة من الأسر، وبخلاف ذلك فإن رئيس الأسرة، وكثيراً ما يكون سيدة، هو الذي يتلقى الحصة الغذائية.

وفي مناسبات عديدة تبين وقف التوزيع لأسابيع متصلة، مما ترك النازحين الداخليين دون مساعدة، ويشارك برنامج الغذاء العالمي/ المجلس الترويجي للاجئين في حوار منظم مع السلطات لتوفير قوة حراسة كافية للقوافل، والأكثر أهمية بعد توزيع الغذاء توفير وجود عسكري في المخيمات لردع المتطرفين عن سرقتها.

ويتهم حساب كمية الأغذية التي توزع على كل أسرة طبقاً لعدد الأفراد المسمولين في بطاقات كل رئيس أسرة، ومع ترتيب أعداد السكان، سواء بسبب التنقل بين المخيمات أو وصول نازحين جدد إليها فإن الماملين يواجهون تحدياً مستمراً للتأكد من وصول الأغذية إلى مستحقيها فعلياً. ويجب عليهم أن يحاولوا دائماً أن يسبقوا المستفيدين بحلولهم عندما يتقاع الأمر بالاعرف على جبل بارعة للحصول على حصص إضافية بتقديم أوراق هوية مزورة، وأفراد أسر جدد زائرين، وعدم تسجيل الوفيات.

ويعتبر تدريب العاملين مسألة ضرورية لمواجهة هذه التحديات، ويحتاج العاملون إلى أن يكونوا

# لوجستيات المعونة الغذائية وطارئاً جنوبي أفريقيا

بقلم: جون بينيت

لقد ضاعفت الأزمة المطولة الأخيرة في جنوبي أفريقيا من براعة وقدرة المجتمع الدولي.

بقيادة التنسيق، وتبادل المعلومات، والدفاع عن الحقوق فيما بين الوكالات حيث كان يعمل المدير التنفيذي للبرنامج مبعوثاً خاصاً للأمم العام للأمم المتحدة للاحتياجات الإنسانية في جنوبي أفريقيا. وشمل النداء الذي أطلقه البرنامج في البداية توفير ٤٥٩، ٩٩٢ طنناً من المواد الغذائية على مدار تسعة أشهر، على أن تأتي عشرات الآلاف من الأطنان الإضافية من منظمات غير حكومية.

إيجابية وسلبية على حد سواء على عملية الإغاثة، مع منحنى تعليمي حاد لتلك الوكالات التي تقوم بتكييف أساليبها وفق الأحداث الناشئة.

## مواقف تجاه الأغذية المعدلة وراثياً

في منتصف شهر يوليو من عام ٢٠٠٢، وجهت وكالات الأمم المتحدة نداءً خاصاً من أجل جنوبي أفريقيا - «استراتيجية المساعدة الإنسانية الإقليمية» لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية - طلبت فيه نحو ٦١١ مليون دولار أمريكي يتألف ٩٠٪ منها من مساعدات غذائية. وقام برنامج الغذاء العالمي

في الدول الست الأعضاء باتحاد التنمية لجنوبي أفريقيا - موزمبيق، ملاوي، زامبيا، زيمبابوي، ليسوتو، وسوازيلاند - كانت مجموعة من العوامل المترابطة على وشك التسبب في وقوع أزمة ساخنة: الخليل المطهب للقمح، والفيتانسات، وتعمل الزراعة التجارية، وعدم وجود سياسات فعالة للحكم والأمن الغذائي. واستنفاد الاحتياطي الاستراتيجي من الحبوب، وضعف الأداء الاقتصادي، وتقص العملة الصعبة، والتأخيرات في استيراد الذرة في موعده المناسب، كما تواجه المنطقة الجنوبية أسوأ معدلات لانتشار فيروس الإيدز في العالم - وهو عامل رئيسي أسهم في اندفاع الأم الغذائي المزمن الذي ستكون له انعكاسات بعيدة المدى على التنمية.

ويرى توقع المرء استجابة مباشرة معقولة للأزمة إذا ما عرفنا أن:

(أ) أعطت الأزمة الغذائية التي شهدناها عام ١٩٩٢ دروساً مفيدة وساعدت في بناء قدرات للإنذار المبكر في المنطقة؛  
(ب) كانت البنية الأساسية في المنطقة قوية - طرق معبدة، وتسهيلات في السكك الحديدية والموانئ؛

(ج) على الرغم من العقبات السياسية، كان لا يزال يتم زراعة كميات معقولة من الذرة الرائدة عن الحصاد أعطت الحكومات مؤشرات على أنها ستواجه النقص المحلي من خلال الواردات التجارية والدعم. وقد تمت الاستفادة الكاملة من قوة القطاع التجاري في جنوبي أفريقيا. فقد تمكن برنامج الغذاء العالمي، أكبر وكيل لإرسال المساعدات الغذائية حتى الآن، من الاستفادة بفعالية خارجية في عملية الممولات في الموانئ وإدارة نقل السكك الحديدية في جنوب أفريقيا، ومقاتل الشح من سفينة لأخرى، والمخازن.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الشيء الذي لم يكن متوقفاً حدوثه هو سلسلة الأحداث غير العادية المحيطة بقضية الأغذية المعدلة وراثياً، إن هذه المسألة بالذات هي التي يجري بحثها هنا على وجه الخصوص لأنها ستأتي بابعكاسات

مخزون بولاويو، زمبابوي

وكما هو الحال بالنسبة لمعظم التدخلات الغذائية واسعة النطاق، فإن وزارة الزراعة الأمريكية كانت ستقدم أغلبية الإسهامات المبنية في شكل ذرة. الشيء الذي لم يتوقعونه هو رفض بعض الحكومات لهذه المساعدة الغذائية لأنها كانت معدلة وراثياً. وكان من الصعب تمييز المانورة والتعميم السياسي عن دواعي القلق البيئية والصحية والاقتصادية الحقيقية. كانت هناك مصلحة سياسية على كلا الجانبين من وراء النقاش. ولم ترغب وزارة الزراعة الأمريكية بوضوح في أن تخلق سابقة لتفويض حكومات برفض الفائض من صادراتها الغذائية

الفائض من

صادراتها الغذائية



قبل الذرة المعدلة وراثيا .

## مضامين بالنسبة لعمليات الدعم اللوجستي

### ١) الشحنات ومتطلبات الطحن

تمثل التأثير القوي للأزمة في تحمل إمدادات المساعدات للسكان المتضررين لفترة لا تقل عن شهر. وقد انتظرت شحنات كبيرة من الذرة المعدلة وراثيا في موانئ الدول: وواجهت الشحنات التي كانت موجودة في مناطق ذات رطوبة مرتفعة مشكلات تتعلق بالطحن والفاقد فيها بعد. وتعين على برنامج الغذاء العالمي اتخاذ ترتيبات فورية لطحن كميات كبيرة من الذرة المعدلة وراثيا في جنوب أفريقيا. وأعيد فتح المطاحن التي سبق حفظها بكرات النعثة غير أن أصحابها أصروا على الحصول على نوع ما من الضمان للكميات القادمة، وهو ما كان أمرا صعبا على الدوام في منشأة دولية ذات استجابة مترددة. وتشمل خلاصة الطحن في جنوب أفريقيا (حيث تتم أغلبية العمليات) خفضا نسبته ٢٥٪ في إجمالي الغلال المتاح للتوزيع من هذا المصدر، حيث أنه يتم أخذ مقدار الضخم وجزء من دقيق الذرة كدفع. وأخيرا، فإن تكاليف المناولة، والإشراف، وتحميل البضائع المفرغة والنقل المطلوبة لنقل الذرة المعدلة وراثيا ودقيق الذرة الناتج إلى داخل وخارج المطاحن زادت أكثر من تكاليف النقل البري المرتفعة بالفعل التي تحمّلها المنظمات المانحة.

### ٢) المشتريات المحلية

ظهرت نتيجتان إيجابيتان من الحاجة لطحن الذرة المعدلة وراثيا، فقد أعطت برنامج الغذاء العالمي فرصة غير متوقعة لحماية دقيق الذرة في المطاحن، ليبيى بذلك احتياجات المتأثرين المحليين لكثير من المستفيدين في المنطقة. وربما الشيء الأكثر أهمية أنه تسببت في تنظيم أكبر عملية تدبير احتياجات محلية وإقليمية من الغذاء في تاريخ برنامج الغذاء العالمي، مستخدما أموالا تقنيه لم يكن ليتاح الحصول عليها في المعتاد لعملية بهذا الحجم. وقد كان للمشتريات المحلية ميزة مباشرة في توفير الاحتياجات في حينها وإنعاش الأسواق المحلية - لم يكن هناك انتظار طويل لشحنات الموانئ، واستخدام مزاييد للموردين وشركات النقل المحليين.

تم شراء جزء كبير من الأغذية من جنوب أفريقيا. ومقارنة بفترة ١٢-١٨ شهرا

كمساعدة. وتعد السياسة الرسمية لبرنامج الغذاء العالمي محايدة بشكل جوهري، حيث تنص على أن قبول أو رفض أي من مثل هذه التبرعات الغذائية هو من اختصاص الحكومة المتلقي. وهب بيان مشترك أصدرته الأمم المتحدة في ٢٧ أغسطس ٢٠٠٢ حول استخدام الأغذية المعدلة وراثيا في جنوب أفريقيا إلى أبعد من ذلك عندما أشار إلى أنه لا يتوافر أي دليل علمي حتى الآن يوحي بأن هناك خطراً على صحة الإنسان من الأغذية المعدلة وراثيا. وحول مسألة الفاقد المهدد والإخفاص الهيجني، فإن البيان يترك هذا لحكم الدول المتلقي.

وعلى الرغم من تأييد زامبيا لقبول الأغذية المعدلة وراثيا في بداية الأمر، إلا أنها بدأت في اتخاذ موقف أكثر تشددا في عام ٢٠٠٢ في ذات الوقت الذي كان فيه المجتمع الدولي يستعد لتدخل كبير للمساعدات الغذائية. وبحلول منتصف شهر أغسطس حظرت كافة الواردات من المنتجات المعدلة وراثيا. بما في ذلك تلك الموجودة في عرض البحر التي تم إنسهاجها بها فعليا في عملية المساعدة، وقد طلب من برنامج الغذاء العالمي والهيئات المانحة الرئيسية الأخرى سحب كافة مخزونها الموجود في البلاد كتكلفة مرتفعة. وشمل هذا الأغذية التي كانت موجهة إلى ١٢٠ ألف لاجئ أنجولي موجودين في مخيمات (مع أن الحكومة تستقبل الذرة المطحونة لهؤلاء الأشخاص). في نفس الوقت، عرضت كينيا وبنزانيا ذرة طبيعية لتعويض أي نقص آخر بمجرد شراء زامبيا ٣٠٠ ألف طن من جنوب أفريقيا.

وكان للقرار الزامبي شيء أشبه بالتأثير المتداعي، فقد غنت التأخيرات والمماطلة البيروقراطية أن كميات لا بأس بها من الذرة المعدلة وراثيا تم توزيعها في كافة الدول. ولكن بحلول ديسمبر ٢٠٠٢ تباينت المواقف: ولكن

- حظرت زامبيا كل حبوب الذرة المعدلة وراثيا (غير المطحونة) غير أنها كانت مستعدة لقبول بعض الكميات لطحنها في بولواي قبل التوزيع (تجدر الإشارة إلى أن الذرة المطحونة ليس لها أخطار تتعلق بإعادة الزراعة/الإخفاص الهيجيني، ولا خطر استهلاك من قبل الماشية، بيد أنها لم تتعامل بوضوح بعد مع الأخطار المحتملة على صحة الإنسان).
- حظرت موزمبيق الحبوب لكنها قبلت الطحن في داخل البلاد، وتم توفير أموال إضافية لتغطية هذه التكلفة.
- لم تقبل ليسوتو وملاوي الحبوب نظريا غير أنه تم قبول الإمدادات الموجودة، وذلك التي كانت محلها بالفعل.
- كانت سوازيلاند في البلد الوحيد من بين أعضاء اتحاد التنمية بجنوبي أفريقيا الذي

السابقة، تضاعفت أسعار الذرة تقريبا في جنوب أفريقيا في شهري نوفمبر - ديسمبر ٢٠٠٢، متأثرة على وجه الاعتقاد بتوقعات ارتفاع معدلات الطلب في الدول المجاورة بسبب نقص المعاصيل كما أصبح انخفاض قيمة الراند أمام الدولار عاملا أساسيا وراء ارتفاع الأسعار حيث أنه يتم شراء الذرة بالدولارات، وعلى الرغم من أن برنامج الغذاء

## أنها تسببت في تنظيم أكبر عملية تدبير احتياجات محلية وإقليمية من الغذاء في

العالمي قام من جانبه في المعتاد بشراء كميات صغيرة كمساسة تشجع لتفادي التأثير سلبي على السوق، فإن أسعار الذرة ارتفعت مع ذلك إلى ١٩٥ دولارا للطن، وكان هذا، إضافة إلى تأخير عمليات إرسال الشحنات الدولية، أن عمليات التوزيع التي كان مخططا لها لم تتحقق دائما. وبصورة مثالية، يريد البرنامج شراء ذرة أقل تكلفة من دول مثل الصين بدلا من الذرة البضاعة المنتجة محليا التي يتم بيعها بأسعار تشجيعية غير أن محدودية وتأخر توافر الأموال كان معناه أن هذا ليس ممكنا في الإطار الزمني المحدد.

### ٣) توسيع قاعدة المانحين

دفع برنامج الغذاء العالمي ٤٥٪ (٣٣٢ ألف طن) من سلمه الغذائية في منطقة جنوبي أفريقيا (مقارنة بإسهامات مينة، من الولايات المتحدة بصمة أساسية، كانت في حالات طوارئ كبيرة في أماكن أخرى من العالم مثل نيجيريا ٧٥٪ من السلع). وتم العثور على مجموعة غير عادية من المانحين غير التقليديين - أكثر من أربعين، من بينهم مانحون من دول نامية.

وفي كتاب أخير أشار أدوار كلاي إلى التكاليف التدريجي للطابع المتعدد الجنسيات لبرنامج الغذاء العالمي، حيث تسيطر جهة مانحة واحدة على وجه الخصوص (الولايات المتحدة) على الساحة العالمية للمساعدات الغذائية. هل كان يمكن لطائفة جنوبي أفريقيا أن يكون نقطة تحول؟ ربما، وإن كان بتكلفة، مع وجود تبرعات نقدية، لا يقوم كثير من المانحين الجدد بتقديم نفس التفاعلات الإضافية السخية لكل من يتم شراؤه من الأغذية مثلما تتيح المساعدات الغذائية العينية الأمريكية. كما أن وفورات الحجم - التي هي بالتدبير نقطة قوة برنامج الغذاء العالمي - ربما تعرضت للخطر بسبب التعامل مع عدد كبير من الأسواق الصغيرة والمتفرقة. يمكن أن تكون هناك أشهر عديدة وبالتفكير، يمكن أن تكون هناك أشهر عديدة وإرسال الأغذية، وهي هذه العملية، كانت

الرسمية عبر الحدود التي كانت ستبقى ضوياً مختلفاً على ميزانيتها وأردت صادرات الحبوب التي حددت بالضبط حجم «الفجوة الغذائية».

### ختام

تواجه منطقة جنوبي أفريقيا تحدياً زمنياً وفكرياً ملولاً. ويمنى انخفاض مؤشرات التنمية بالإضافة إلى «الطائري الدائم» للإيدز أن مساعدة غذائية قصيرة الأجل سيكون لها تأثير محدود. وقد أظهرت أزمة الأغذية المعدلة وراثياً والمشتروات الإقليمية الكبيرة عبر المالوفة التي شجعتهما الحاجة إلى:

### ■ قيام الوكالات الدولية الأكبر بتطوير

مجموعة جديدة من المهارات التحليلية لتحقيق فهم أفضل لكل من المتغيرات الاقتصادية التي تحدت العرض والطلب على الحبوب، خاصة في السوق غير الرسمي، والقرارات التي يتخذها المزارعون بشأن بيع منتجهم أو

في ليمبوتو في يوليو ٢٠٠٢ كانت هناك تقارير عن أن مستفيدين لم يأتوا للحصول على المساعدات الغذائية، حيث أن حصادهم في بعض المناطق كان أفضل من التنبؤات. وربما غطت سيطرة عملية المساعدة الغذائية والاحتياجات المتوقعة التي تبتأ لها لجان تقييم قابلية التأثير التي أنشئت في كل بلد على تصالوات أكثر أهمية. وفي زيمبابوي، واجه القائلون على توفير الدعم اللوجستي مشكلات تتعلق بالتضخم، ونقص الوقود، والقيود على العملة الصعبة التي كانت تضرر طريق الإدارة السلسلة لعملية على هذا النطاق. وقد كانت بعض الحكومات، وأهمها زيمبابوي، سعيده للبقاء بقبول عبارة «طائري التحطه» لصرف الانتباه عن إخفاقات خمليرة في الحكم، والاقتصاد، والسياسة. وفي ملاوي، تم إخضاع المانحين بالبيع غير العادي لمعظم الاحتياطي الاستراتيجي للحبوب في اواخر عام ٢٠٠١ - فتلاف من مشورة لصندوق النقد الدولي أسمن فهمها وفساد داخلي<sup>١</sup> وإلى يومنا هذا لا تزال مرفقتنا محدودة عن نطاق التجارة غير

أهداف التوزيع أقل من ٥٠٪ في معظم البلدان خلال الأشهر الخمسة الأولى.

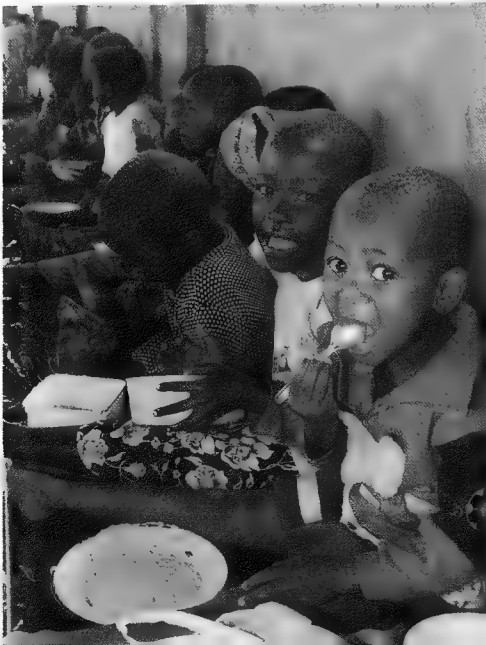
### دروس وأسئلة

ساهم الإنشاء المبكر لمركز إقليمي مؤثر للإدارة والدعم اللوجستي في المكتب الإقليمي لبرنامج الغذاء العالمي في جوهانسبرج في تسهيل الاستجابة لأزمة الأغذية المعدلة وراثياً. واشتمل ذلك على نظام معلومات على شبكة الإنترنت تم تحديثه يومياً بمعلومات من مصادر مباشرة، وتقارير موافق من بلدان محددة، وعمليات الموائن، ومعلومات أخرى ذات صلة بالدعم اللوجستي والبرامج. وحظي ذلك بتقدير كافة الأطراف كما حقق درجة من الترابط كانت موضع ترحيب في عملية معقدة.

وكانت الحاجة إلى تطوير طريقة أكثر شمولاً وموثوقية لتقييم «الفجوة الغذائية» واحداً من الدروس الواضحة. وفي الوقت الحالي تقوم منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الغذاء العالمي بتنفيذ مهام مشتركة لتقييم إمدادات المحاصيل والغذاء. وكان قد تم تنفيذ مهام من هذا النوع في جميع الدول في مايو/يونيو ٢٠٠٢. وتستند هذه المهام إلى أربع مجموعات من البيانات: (١) الإنتاج القومي المتوقع للمحاصيل الرئيسية<sup>(ب)</sup> أي نسبة من هذه المحاصيل سيتم استهلاكها أو تصديرها؛ (ج) الواردات التجارية؛ (د) مستويات المساعدات الغذائية من المخزون الحالي (على سبيل المثال، احتياطي الحبوب الذي تحتفظ به هيئات تسويق الحبوب).

ويصبح المعجز الناتج مرشداً لكميات المساعدة الغذائية المطلوبة من مصادر خارجية أو يتم شراؤها في المنطقة. وتعتمد كافة الإحصائيات القومية عن الإنتاج، والاستهلاك، والاستيراد، والمساعدة الحكومية على تنبؤات دقيقة للوزارات الحكومية. وهناك نقطتان ضعف في هذا مما أولا أن قدرة بعض وزارات الزراعة قد تراجعت في الايام الأخيرة. وثانيًا أنه يمكن أن تكون هناك اختلافات هامة بين الأرقام الكلية القومية والأرقام الإقليمية/المحلية التي كثيراً ما تنعكس في ميزانيات مهام التقييم.

ويعمل عن النقصان في البيانات الحكومية. فقد كانت هناك أيضاً عيوب في الطريقة التي قدمت بها نظم الإدارة المبكر التي تحظى بدعم دولي التنبؤات في عام ٢٠٠٢. وفي ملاوي، على سبيل المثال، كان هناك افتراض خاطئ بأن الاستهلاك المنزلي للجنود والذرات المنفجة محلياً ستفوق نقص الغلال. لم يحدث هذا على الإطلاق المتوقع، ولذا فقد أساءت التنبؤات العامة للمربانية التقدير. ومن المثير للاهتمام أن ذلك يمكن أيضاً أن يمدد في الاتجاه الآخر



١ كانت هذه متاعله متعبة فقط، حيث أن الاقتصاد الأجنبي - وهو مستورد رئيسي لمعدات النجوع والآليات من جنوبي إفريقيا - آتيا - أن أن المشاة التي استهلكت زرة أمريكية سيظل بالإمكان قولها.

٢ أديار كاي، «الاستجابة للتعبير برنامج الغذاء العالمي ونظام المساعدة الغذائية العالمي» في بود بوليسي أولد أند دير، تحرير ميوم ماسكيل وراشيل مالتز، ديملوبمنت بوليسي ريفير (٢١) معهد التنمية الخارجية، لندن (قريباً)

٣ اعطى مسعود اسمي الثاني

٤ انظر «التحليل البيئي: أسباب وإنتاج أزمة الغذاء في

مالاي»، حركة التنمية العالمية، أكتوبر ٢٠٠٢.

www.wdm.org.uk/cambres/debi/Malay1520

Final.pdf

#### سلطات محلية غير مساعدة.

إن الدروس المستفادة من الحدث الطارئ، والتركيز الأكبر على سيل العيش، وما صاحبه من تكيف للبرنامج يجري حالياً يجب أن يضمن انضماماً أكثر استدامة في المستقبل بالمشكلات التي تواجه المنطقة.

#### جون بيتيت

مدير مستشاري أوكسفورد للتنمية وإدارة مؤخرًا عملية تقييم «في الوقت الحقيقي» للاستجابة للطوارئ في جنوبي أفريقيا،

البريد الإلكتروني:

jon.bennett@del.pipex.com

#### الإبقاء عليه.

فهم تأثيرات التجارة غير القانونية عبر الحدود في أسواق تسيطر عليها الدولة كما في زيمبابوي.

تقاسم معرفة أكبر بين الوكالات حول التأثير السلبي المحتمل لعمليات المساعدة على أسعار الحبوب وقطاع النقل التجاري.

الاتصال الوثيق بين المؤيدين أصحاب المستوى الرفيع مثل المبعوث الخاص، الذي يشمل دوره في التفاوض بشأن تنازلات حكومية فيما يتعلق بأمور مثل رسوم الواردات والقيود على الصادرات، وبين القائمين على توفير الدعم اللوجستي الذين يواجهون صعوبات يومية في ترجمة هذه السياسات إلى ممارسة أحياناً مع



### تقييم لقابلية التأثر

أنشأت الدول الأعضاء في اتحاد التنمية لجنوبي أفريقيا لجنة تقييم لقابلية التأثر في عام ١٩٩٩ لها مكتب إقليمي في هراري. وخلال الطارئ الذي شهدته المنطقة عامي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ تلقت مواردها وعاملوها دعماً من إغارة موظفين من الأمم المتحدة، ومشاركة شركاء من منظمات غير حكومية، والحصول على دعم مالي إضافي من وكالة التنمية الأمريكية، ووزارة التنمية الدولية البريطانية، وعملية الطارئ الإقليمي لبرنامج الغذاء العالمي.

وتماشى اللجنة مع التنمية المنسقة وتشجعها في مجال تقييم لقابلية التأثر ووسائل كسب الرزق في منطقة اتحاد التنمية لجنوبي أفريقيا. وهي تقوم بمقارنة وتسيق معلومات من المصادر القائمة وتكملها بمعلومات إضافية مستمدة من أعمال مسح دورية في المواقع. وفي كل بلد تضم لجنة تقييم قومية ووكالة حكومية وشريكة إضافية إلى وجود فرق ميدانية يتم توفير أعضائها من مصالح حكومية ذات صلة، ومنظمات غير حكومية، وبعض موظفي الأمم المتحدة، ويقوم فريق اللجنة الإقليمي المتمركز في هراري بتقديم المشورة حول أسلوب العمل والتدريب، وهو المسؤول أيضاً عن مقارنة وتحليل ونشر البيانات.

وخلال فترات الحدث الطارئ تم إجراء «تقييمات متجددة» لقياس الاحتياجات على الطبيعة بصفة دورية من أجل ترتيب المناطق طبقاً لاحتياجات المساعدة الغذائية (والخصص) وللحروب بإجمالي مساعدة غذائية على المستوى القومي (يوضح الفترة التي سيظل فيها الاحتياج قائماً قبل احتمال تغير الموقف مرة أخرى). وتقوم لجان التقييم بدور مكمل لمهام تقييم المعاصيل والغذاء لمنظمة الفاو/برنامج الغذاء العالمي من حيث أنها توفر مساعدة غذائية على مستوى أقل من المستوى القومي لسد الاحتياجات، بما في ذلك تصنيف للجماعات الاجتماعية - الاقتصادية وتلبية الاحتياجات الخاصة (مثل الأطفال المعاقين بالإيدز واليتامى).

إن ترجمة تعديلات لجان التقييم حول الأولويات المستهدفة والاحتياجات الشاملة للمساعدة الغذائية إلى عمل برامجي فرضت تحدياً. كما أن القيود التي تحد من قدرات المنظمات غير الحكومية وكذلك الأولويات المختلفة للجان القري/الأحياء وعمليات إعادة التوزيع على مستوى القرية جعل من إدخال تعديلات سريعة على تحليل احتياجات متقح أمراً صعباً.

كان هناك أمل في البداية في أنه ربما يتم تكيف أسلوب عمل اللجنة حتى تنتقل من «تقييم الاحتياجات» إلى تحليل مباشر للاستجابة للطوارئ. وفي هذه الحالة. وعلى الرغم من أنه كان من الممكن في عام ٢٠٠٣ إدراج أمثلة قليلة من شأنها المساعدة في فهم تأثيرات الاستجابة للطوارئ. فإن لجنة التقييم لم تكن في حقيقة الأمر أداة مناسبة لإجراء تقييم التأثيرات. وبحلول شهر أبريل، كان هناك بالفعل توسيع للتقييمات لتشمل الصلة بين مرض الإيدز والأمن الغذائي، غير أن مزيداً من التوسع ربما كان سيقلل من جودة البيانات وسيجهد طاقة لجان التقييم.

إن الحفاظ على المستوى المالي لتوافق الأداء فيما بين الوكالات حول نتائج لجان التقييم سيعتمد على استمرار الاستثمار والالتزام الحكومي. وهناك خطر أن ينتظر المرمء الكثير جداً من التوقعات من لجنة التقييم.

لمزيد من المعلومات، انظر: [www.sadc.fanr.org.zw/vac/vachome.htm](http://www.sadc.fanr.org.zw/vac/vachome.htm)

# الاستخدام الإنساني للقوات المسلحة

بقلم: روبرت ويلوك

يوجد بيننا من يرغب في أن يكون متبوعاً من جانب الصحفيين أو جماعات حقوق الإنسان. كما أننا لا نرفض أن نلحق في المعركة أمام محامين يطالبون بتوضيح لموكليهم أو أن يتم تحميلنا مسؤولية موت أبرياء، بلا داع. وعلى الرغم من ذلك، ومن منظور فردي فإن أهم سبب هو الأول لأن الندم، مهما قال القائد العام للقوات، «بلا شك رقيق غير مرجح مع مرور الحياة»<sup>١</sup>.

## المساعدة الإنسانية

فيما يتعلق بتوفير المساعدة الإنسانية في بيئة أقل حظوة، فإن القوات المسلحة تدرك أن توفير الإغاثة هو بصفة أساسية وظيفة وكالات إنسانية وإنمائية. وعلى الرغم من ذلك، فإنه قد تكون هناك ظروف، خاصة أثناء القتال، تجعل فيها هذه الوكالات عن تقديم المساعدة أو قد يكون هناك نقص. كان هذا هو الحال أثناء الجولة الأولى في البوسنة عندما انسحبت جميع الوكالات فيما عدا واحدة من منطقتي التكتيكية للمعارك بسبب الوضع الأمني المتدهور. ونتيجة لذلك، كانت ثمة حاجة لصد الفجوة نحو ستة أسابيع، وتم إسداء مهام مساعدة إنسانية لودحتي لإنقاذ الأرواح. وتشمل الأمثلة الأخرى الأكثر حداثة على: التنظيم العسكري لمخيمات اللاجئين أثناء أزمة كوسوفو، الاستجابة للزلازل في أفغانستان في عام ٢٠٠٢، وعمل الجيش البريطاني لتدمير أنفاق مضادة للأفراد في سيراليون وأماكن أخرى.

وبينما لا يوجد هناك ما يمكن أن نطلق عليه عملية نموذجية، فإن المعتقدات الأساسية التي يشتملها العمليات الإنسانية والإنمائية في الكوارث الذي أصدرتها، يحتمل أن تكون قابلة للتطبيق. إننا نقترح وجوب أن تأخذ القوات العسكرية المشاركة في مثل هذه الأشملة، كما كان ذلك ممكناً، المشورة والتوجيه العام من سلطة تنسيق مدنية أو وكالة إنسانية ويجب أن تشمل المسؤولية عن المهمة الإنسانية في أقرب فرصة ممكنة. وعندما يقرر المجتمع الدولي اتخاذ عمل، فإن هناك حاجة لتنفيذ عمليات مشتركة متكاملة توفر آليات لكافة الأطراف المدنية والعسكرية في بيئات معقدة جغرافياً للتعامل مع الأسباب الرئيسية للزراع.

في كتيب يمكن الإطلاع عليه قام بنشره مركز المذاهب والمفاهيم المشتركة<sup>٢</sup>، وعلى الرغم من أن الكتيب يستهدف أساساً قاعدة قراء من العسكريين، فإنه ربما يكون مفيداً للعسكريين المشاركين في عمليات إنسانية وهو متوافر بالبحر.

## التدخلات الإنسانية

يعد استخدام القوة من أجل التدخل الإنساني، بالنسبة لكثير من الناس، مثيراً للجدل سواء من منظور قانوني أو أخلاقي<sup>٣</sup>. وقد ظهرت كتابات كثيرة حول هذا الموضوع وعقدت ندوات لا حصر لها منذ أخفاقات المجتمع الدولي العادة في منع الإبادة البشرية في رواندا وسيريرنشا في منتصف التسعينات. ومن المنظور العسكري، فإننا نرى تماماً الحاجة لسيطرة المدنيين على القوات المسلحة وأهمية دور الأمم المتحدة في توفير الشرعية لأفعالنا. ولكننا على الرغم من ذلك ندرك أيضاً أننا نعمل وفق مبدأ أخلاقي مختلف عن المجتمع الإنساني، وباستخدام المصطلحات الطبية. فإن موقفتنا الأساسية يقوم على أساس الإحسان منفلاً بعبارة «القوة من أجل الخير». وعلى الرغم من هذا، فإن ذلك يمكن أن يتسبب في توترات عندما نعمل مع بعض المنظمات غير الحكومية. خاصة تلك التي قامت على أساس «لا ضرر». وبالنسبة للأفراد العسكريين، فإن الاقتناع بأن هدفنا صائب مغنواً وأخلاقياً له تأثير مباشر على الروح المعنوية المرتفعة وهو متضمن في أبرز مطبوعاتنا العسكرية.

ومهما كانت الخلافات الفلسفية، فإننا نتفق على أنه يتعين على القوات المسلحة الالتزام بسيادة القانون. وفي عام ٢٠٠٢ وصف القائد العام للقوات في أيرلندا الشمالية الأسباب التي تكمن وراء أهمية ذلك بالنسبة لنا، بما في ذلك «الإنسانية المشتركة»<sup>٤</sup> «التأحية المحلية» أو ما أسماه «قانون العواطف بعيدة المدى غير المقصودة» المعايير المطبقة في البيئة المعاصرة للمعارك من قبل «منظمات وأجهزة تتنظر عند خط النهاية تراعى كل مخالفة للقواعد». وبالنسبة للتقطة الأخيرة، فإن تأثير الطبيعة التي نعمل بها على الأجيال القادمة من الأفراد العسكريين بعد أمراً بالغ الأهمية. ولا

مع تطور الدور الإنساني للقوات المسلحة، تركز النقاش حول ثلاثة أنواع منفصلة: الدعم العسكري لجهود الإغاثة من الطوارئ أو الكوارث، فكرة التدخل الإنساني المثيرة للجدل، وتقديم المساعدة الإنسانية أثناء العمليات القتالية. ويعد النوع الأول هو أقل الأنواع إثارة للخلاف وهو يصف تجارب بريطانية أخيرة في أماكن مثل موزمبيق ومونتسيرات. وفي هذه الأنواع من عمليات الإغاثة الإنسانية من الكوارث، تقوم القوات المسلحة البريطانية بدور مقول الباطن لجهود الإغاثة الخارجية الأوسع من خلال وزارة التنمية الدولية. ويتم نشر القوات المسلحة لتنفيذ مهمة محددة في بيئة اختيارية تتيج أن تبني وضع قوة حسن.

وحلال العامين الماضيين، عملنا مع وزارة التنمية الدولية لتطوير عملية تعظيم يمكن تكييفها وفق الظروف الخاصة لكوارث طبيعية أو صناعية. وتشمل هذه العملية إقامة حوار بين الدولة المضيفة وأفراد السفارة أو المفوضية العليا البريطانية (الذين يجرعون تقييماً للكارثة)، وإدارة النزاعات والشئون الإنسانية بوزارة التنمية الدولية، ووزارة الدفاع، والعاملين بمقر قيادة القوات البريطانية المستوليين عن نشر القوات المطلوبة لإدارة العملية. وتشتمل اعتبارات التعظيم الرئيسية على:

- القدرة على الانتشار سريعاً بمجرد اتخاذ القرار لدعم جهد الإغاثة الإنسانية.
- تنسيق متعدد الوظائف مع جهات أخرى مثل الأمم المتحدة، الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، ومنظمات غير حكومية أخرى.
- الحساسية في نقل المعلومات عن الضحايا البشرية وبيت رسائل منظمة لوسائل الإعلام.
- استراتيجية خروج منظمة لتفادي انسحاب قبل الأوان، أو متلعاً هو غير مستحب. زيادة في الاعتماد على القوات المسلحة.
- حجم ومرونة الدعم المتقدم من الدول المضيفة الذي سيؤثر على حجم وتشكيل القوة المنتشرة.

وقد تم دمج اعتبارات بحصان التعظيم هذه



الأمر تحدث في غياب توجيه استراتيجي.

وختاماً، فإن المنظمات غير الحكومية التي لا تزال تذكر أن القوات بمقدورها القيام بأي شيء إنساني على الإطلاق تواجه خطر إبطال الأراء سلبية الإطلاق والقديمة. لقد طرأت تطورات هامة على الأسلوب الذي تتبناه القوات المسلحة البريطانية إزاء عمليات انتشارها منذ المراجعة الدفاعية الاستراتيجية عام ١٩٩٨. وفي ضوء مصلحتنا الأخيرة، وبمساعدة عدد كبير من المساهمين، أعدنا تنقيح فكرنا حول الاستخدام الإنساني للقوات المسلحة، ونحن نعمل الآن بانجاح بهما في أوسع لقطاعات ودواعي التفك التي تحيط بهذا الأمر حتى تكون مستهدفة بشكل أفضل للمرة القادمة التي يطلب منا فيها تنفيذ هذا النوع من المهمة، حيثما قد يكون ذلك.

**امضى روبرت ويلوك ٢٥ عاماً في الجيش البريطاني. وقد كان متحدثاً باسم هيئة الجيش في المملكة المتحدة خلال عمليات التدخل في كوسوفو، وتيمور الشرقيين، وسيراليون. وترك الليفتنانت كولونيل ويلوك مؤخراً مركزاً أرب والمهام المشتركة حيث كان مستشاراً استراتيجياً، وهو الآن كبير مسؤولي الإعلام الصحفي بقوة دعم الاستقرار التي يقودها الناتو في البوسنة والهرسك.**

البريد الإلكتروني:

Rupert\_wieloch@sfor.nato.int

تم استرجاع هذا المقال من حديث أدلي به لجمعية وتنام ليس تشارلمان. وهي جمعية مقرها المملكة المتحدة تضم أشخاصاً ذوي طبعات ثقافية، وسياسية، ودينية مختلفة لبحث القضايا الأوروبية والعالمية

١. منتدى فكري بوردة الدفاع البريطانية تم إظهار في إطار المراجعة الدفاعية الاستراتيجية البريطانية.

٢. العمليات الإنسانية/الإفلات من الكوارث: متاح بالمجان من مركز التميز، والتوزيع الدفاعي، شارع مورج، ليتشستر، كرايز، جنوب ويلز، ت: ٠١٨٧ ٨٧٧٣٧، فاكس: ٠١٨٧ ٨٧٧٣٧، ٠١٨٧ ٨٧٧٣٧

٣. يجب ملاحظة أن تسير «التدخل الإنساني» غير مستخدم في مذهب القوات المسلحة البريطانية، ولم تتبع الفكرة مطلقاً من المؤسسة العسكرية ولكن من مطبوعات مثل «الخبارات الصمعة: مارك أخلاقية في التدخل الإنساني» الذي نشر تحت رعاية اللجنة الدولية للصليب الأحمر في عام ١٩٩٨.

٤. كلمة للقاء: العام لقوات بايرلندا الشمالية أمام مؤتمر المعهد الملكي للخدمات المتحدة حول «المبادئ الأخلاقية في حرب متباينة وعملات التدخل» في ٢٠ سبتمبر ٢٠٠٢

٥. انظر

www.refugeesweb.org.uk / www.unhcr.org / UNID / 600589  
C845DBB0DC25602007ED93

توزيع المساعدات الإنسانية في البصرة بالعراق

وغير رسمية، يوفر هذا التعاون فرصة للمنظمات المدنية لرفع درجة الوعي لدى الأفراد العسكريين المسؤولين عن توفير الظروف الآمنة المطلوبة للأفراد لتحقيق أهدافهم، ولإدارة الشؤون اليومية العادية بصورة آمنة. لقد تحقق قدر كبير من التقدم في الأعراف الأخيرة، وبالإشتراك مع وزارة التنمية الدولية قمنا بمساعدة مكتب الأمم المتحدة لتيسير الشؤون الإنسانية ومكتب المساعدات الإنسانية التابع للمفوضية الأوروبية على تطوير المبادئ التوجيهية التي نشرت مؤخراً بخصوص استخدام موارد القوات المسلحة والدفاع المدني لدعم الأنشطة الإنسانية للأمم المتحدة في حالات طوارئ معقدة. وقامت وزارة الدفاع البريطانية بنشر أول سياسة لها حول التعاون المدني العسكري، ونحن بصدد تطوير قدرة جديدة سيطلق عليها اسم مجموعة التعاون المدني العسكري المشترك ستأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من أفغانستان وصراخ حروب أخرى. وستغطي هذه الخطوة نقلة للأمام مهمة توفير سبلع بيني الحوار حول العمليات لمن نسميهم «أشخاص الحواجز الدنيا»، وهم الأشخاص رفيعو المستوى الذين يمكنهم العمل في بيئة معقدة صارمة، ليعمل

ولدى القوات البريطانية قدر كبير من الخبرة في عمليات دعم السلام. لقد علمنا بمشاركة عدد كبير من الأطراف وأنانا عسكريين لا يمكننا أن نتصرف بمعزل عنهم. أن منهج القوات المسلحة البريطانية يؤكد على الحاجة لخطوة شاملة تتحدد وسائل تحقيق التأثير المرغوب فيه أو الحالة المتطلبة المقبولة التي يوافق عليها المجتمع الدولي. وتتطلب مثل هذه الخطوة إجراء لتطبيق سيادة القانون (عن طريق هيئة قضائية وشرطة مدنية)، والنهوض بالتعليم، وتشجيع إحياء التجارة وإعادة البناء، ونشر المعلومات، وتشجيع حسن إدارة الحكم. ويجب تحريك حقول النشاط هذه للأمام سوياً، لأنه إذا تم الإسراع بمجال على حساب المجالات الأخرى فإن هذا يمكن أن يأتي بنتائج عكسية، حيث أن هذا يمكن أن يستغله أولئك الذين يلجأون للعنف، والانتهازيون الذي يستفيدون من انعدام الأمن.

## التعاون المدني العسكري

إن التعاون المدني العسكري الذي نعتبره عملية أكثر منه نشاطاً يعد من العوامل الأساسية لتسهيل نجاح المهمة. ومن خلال آليات رسمية



# امتزاج الدعم اللوجستي والتكنولوجيا من أجل إغاثة فعالة

بقلم: هـ. والي لي ومارك زيندين

واللوجستيات من سلسلة إمدادات الإغاثة باكملها.

برامج الحاسب الآلي للدعم اللوجستي الإنساني

استخدم معهد فريتز أحدث التكنولوجيات وشارك مع جهات مسؤولة عن تقديم الدعم اللوجستي في إقامة نظام تعقب من الأصل إلى التوزيع، مصمم خصيصاً لبيئة الإغاثة النشطة. ويستند النظام إلى أفضل الممارسات وتم توثيقه مع الاحتياجات الإنسانية من خلال بحث مكثف مع منظمات إغاثة رائدة كثيرة، والنظام الذي يتم تنفيذه حالياً - برامج الحاسب الآلي للدعم اللوجستي الإنساني - في مقر الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر متاح للمجان أمام منظمات الإغاثة الإنسانية الأخرى. ويتيح الطابع المعياري للنظام أن يستخدم كأداة إلهام يمكن أن تضم نظاماً حالية تشكل أساس سلسلة إمدادات الإغاثة وتسد الفجوات الوظيفية التي قد تنشأ.

ويتكون نظام برامج الحاسب الآلي لدعم اللوجستي الإنساني من أربع وحدات رئيسية هي: التتبع، تدبير الاحتياجات، النقل والمتمية، وإعداد التقارير. ويرتبط النظام بالنظم المالية لتوفير رؤية واضحة في الوقت الحقيقي عن التكاليف والمشتريات والتبرعات المالية في خط أنابيب الإغاثة.

ويمجرد إدخال المعلومات فإنها تسكن جميع الوحدات ذات الصلة. وتقوم وحدة التتبع في وقت متزامن بمتابعة احتياجات المستفيدين ونداءات الوكالات من أجل تقديم الأموال وتوزيعها مع التبرعات، وتتحكم وحدة تدبير الاحتياجات في طلبات الشراء، وتقوم بتسجيل لعروض المناقصات التنافسية، وتضاهي السلع والبضائع المتلقاة بالفواتير التي تنتظر السداد. أما وحدة النقل والمتابعة فتتبع المتابعة الآلية للملزمات الهامة في هذه العملية. وبمرور الوقت، تصبح وحدة تدبير الاحتياجات والنقل مستودعاً للمعلومات عن أداء الموردين ووسائل النقل. وأخيراً تقوم وحدة إعداد التقارير بتقديم تقارير قياسية مفصلة حسب الطلب للمانحين وكذلك لصانعي القرار المحليين.

## تربط وظيفة الدعم اللوجستي كافة الأطراف في عملية توصيل الإغاثة.

لذلك، فإن العمليات غير القياسية والعرضة للوقوع في الخطأ لا تزال هي المهيمنة. وفي أحوال كثيرة لا يتم استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات التي يمتلكها تحسين موفرة المعلومات، وإعداد التقارير، والتعلم على الوجه الأكمل. وفيما يلي بعض عيوب نظم معلومات الإغاثة الحالية.

- يتعين كتابة البيانات في أشكال متعددة ونقلها إلى صفحات متعددة تضم كل واحدة منها عدة أعمدة.
- السيطرة على الميزانية غير كافية، ونتيجة لذلك قد يساء إلتحاق الأموال.
- لا تتم متابعة الأموال بالدرجة التي يطلبها المانحون.
- يصعب تطبيق إجراءات تدبير الاحتياجات، وهناك افتقار للنزاهة.
- تعقب ومتابعة الشحنات تتم يدوياً باستخدام أوراق عرضة لمخاطر.
- لا توجد أي قاعدة بيانات مركزية حول تاريخ الأمان المدفوعة، مرات الترانزيت أو الكميات المتلقاة/المشترية.
- يتم إعداد التقارير يدوياً. ومن ثم، يتم تجهيز عدد محدود من التقارير وتحليلات الأداء، بخلاف التقارير المقدمة للمانحين حول كميات مواد الإغاثة المرسله لعملية معينة.

### تحشد التكنولوجيا

تحتاج منظمات الإغاثة الإنسانية بصفة مشتركة إلى نظم معلومات متكاملة كاملة وتتسم بالشفافية ودقة التوثيق. ويجب أن تكون هذه النظم بمثابة مستودع للمعلومات الواردة من العمليات وأن يتم دمجها مع نظم أخرى مثل الموارد المالية والبشرية. وفي سيناريو هذا، سيتمكن ممانو القرارات من استخدام معلومات ذات قيمة قبل وأثناء وبعد عملية إغاثة. وسنقدم لاحقاً نبذة سريعة عن الاحتمالات.

إن تكنولوجيا المعلومات الجديدة تمكن من وضع تصميم قياسي للربط بين النظم القائمة واستحداث نظم جديدة لتوفير الوضوح

خلال طارئ من الطوارئ، تتمثل المهمة الرئيسية لإدارات الدعم اللوجستي في تدبير المشتريات من المواد الغذائية وغير الغذائية والهيئات المينية (المطلوبة وغير المطلوبة) ومتابعتها من وقت توجيه النداء وحتى التوصيل مع القيام في نفس الوقت بمراقبة السلع والمعلومات المالية بطول خط إمداد الإغاثة. وبعد توافر المعلومات حسنة التوثيق والدقيقة عنصر أساسي. وتعتمد عملية كفاءة على وعي مدير الحدث الطارئ بالاحتياجات المتغيرة للموقع ونقلها إلى المانحين. وعلى الرغم من كون مسؤولي الدعم اللوجستي همزة الوصل التي تربط المانحين بالمستفيدين، فإنهم نادراً ما يكونون مشاركين نشطين في توفير وتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بعمليات الإغاثة.

### وضع تكنولوجيا الإغاثة

تتوزع الطريقة التي يتم بها استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع بين منظمات الإغاثة الإنسانية، وكثيراً ما يكون منظر التكنولوجيا في القطاع الإنساني مجزأ إلى أقصى حد ما يحد من توافر معلومات دقيقة وحسنة التوثيق، وتقوم المنظمات إما بشراء كميات تجارية كبيرة جافة لتحتاج إلى تعديلات كثيرة لتتوافق احتياجات المستفيدين وأما تجد حلولاً بسيطة من داخلها لكل موقع ميداني. وفي الحالة الأولى، لا يتم الالتفات إلى المتغيرات النشطة وبيئة الإغاثة. فالتعديل حسب احتياجات المستفيدين لمعالجة هذه المشكلة يعد مسألة باهظة التكاليف، كما أنه يعوق استيعاب التعديلات الروتينية. ونادراً ما تتسم محاولات إيجاد حلول سريعة من الداخل بالفعالية، وكثيراً ما تعتمد على الخبرة العابرة لمسؤولي تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة.

وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة للمنظمات، فإن المعلومات من الأصل حتى التوزيع بخصوص الأموال، والإمدادات الغذائية وغير الغذائية والهيئات المينية تعد غير متاحة لصانعي القرار في الوقت الحقيقي، بالإضافة

الاستعداد	إنشاء العمليات	بعد العمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ لمحة تاريخية عن أنواع الكوارث مع معلومات جغرافية للتنبؤ بشكل أدق باحتياجات المستفيدين.</li> <li>■ الأداء السابق للموردين ومقدمي الدعم اللوجستي والمأجورين لوضع خطة إغاثة فعالة ويمكن الوثوق بها.</li> <li>■ سعر السوق والسمعة التاريخي حسب كل منطقة لإعداد مخزون طوارئ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الموازنة بين الكميات المقدمة للتكيف بدقة مع وضع الإغاثة.</li> <li>■ متابعة تكاليف كل عملية لمعايرتها بالتبرعات القادمة</li> <li>■ متابعة المخزون القادم في الطريق والمخزون الموجود في المخازن لتعديل حاجات الشراء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المساعدة عن التبرعات (الاستخدام والتكاليف الإدارية) للحفاظ على نزاهة العلاقة مع المانعين.</li> <li>■ أداء عمليات الإغاثة (مزد توجيه النداء وتحت توصيل الإمدادات)</li> <li>■ الخصائص والأضرار الناجمة عن المساعدة والمطالبات.</li> </ul>

المشجدة، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الدولي لمصحات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، ولجنة الإنقاذ الدولية، وأطباء بلا حدود - بامبيكا، وبرنامج الغذاء العالمي، ومساعدة اليونيسيف، وورلد فيجن التريبلثونال.

لمزيد من المعلومات حول برامج الحاسب الآلي للدعم اللوجستي الإنساني، انظر [www.fritzinstitute.org](http://www.fritzinstitute.org)

١. استند استنتاجات هذا المقال إلى بحث حول التكنولوجيا التي تلتف وراء سلاسل إمدادات الإغاثة لمشروع وكالات إقليمية رئيسية في الصليب الأحمر الأمريكي، وكير - الولايات

## ختام

ويمكن لتقديم معلومات أكثر شمولية وفي توقيت أكثر دقة أن يبرز من فعالية القرارات التي يتم اتخاذها قبل أو أثناء، وبعد عملية إغاثة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه لتحقيق هذه الإنسانية يجب أن تقوم المنظمات الإنسانية بتطوير استراتيجيات تكنولوجيا معلومات متكاملة تتعامل للمستقبل تحتوي المنظور القيم لوظيفة الدعم اللوجستي، قد يكون نظام برامج الحاسب الآلي للدعم اللوجستي الإنساني خطوة أولى، ومن خلال التعاون بين الوظائف والمنظمات يمكن فقط حشد الإمكانيات الحقيقية للمعلومات من أجل إغاثة إنسانية.

هـ. والي لي

كبير مسؤولي التكنولوجيا بمعهد فريتز البريد الإلكتروني: [wally.lee@fritzinstitute.org](mailto:wally.lee@fritzinstitute.org)

مارك زيندين

مدير برامج الدعم اللوجستي بمعهد فريتز البريد الإلكتروني: [marc.zbinden@fritzinstitute.org](mailto:marc.zbinden@fritzinstitute.org)

# تحديث

## احتياجات حماية اللاجئين الفلسطينيين تمر دون تلبية

التي مشاركون من لبنان، وسوريا، وفلسطين هي بيروت في أوائل شهر يونيو لمناقشة حقوق، واحتياجات، واستراتيجيات الحماية للاجئين الفلسطينيين. واستضاف معهد دراسات فلسطين (بيروت) ورشة العمل التي نظمتها جماعة الماندون (لبنان وسوريا) ومركز موارد البديل (مقره بيت لحم) لإقامة وحقوق اللاجئين الفلسطينيين.

وترك النقاش على توضيح مفهوم حماية اللاجئين إذ أنه ينطبق على اللاجئين الفلسطينيين، وأوجه الشبه والخلاف في ثغرات الحماية في دول مضيفة مختلفة ومسألة أي منظمة أو منظمات دولية - لجنة المصالح التابعة للأمم المتحدة المعنية بفلسطين، وكالة غوث وتشغيل اللاجئين و/أو المفوضية العليا للاجئين - يجب أن تكون مسؤولة عن حماية اللاجئين الفلسطينيين والبعث عن حلول دائمة.

وتم إعطاء اهتمام محدد للجهات المهمشة المختلفة من اللاجئين الفلسطينيين مثل السكان المقيمين لفترة الذين يعيشون الآن في

الأردن، والفلسطينيين في العراق الذي تحتله الولايات المتحدة/ المملكة المتحدة، والفلسطينيين المقيمين في مصر الذين يعانون من فترة حماية لا تقل خطورة عن حالة الفلسطينيين في لبنان والتي حظيت بفرص إعلامي أفضل.

وطالب المشاركون بـ:

- بذل جهود لتعديد والمثوى على أكثر علاج مناسب لحماية الحقوق الأساسية للاجئين الفلسطينيين في حلول دائمة (حق العودة، رد الأملاك، والتمويض) كما أكدته القرار 194 والقانون الدولي.
- مشاركة طيف أوسع من مجتمع اللاجئين في التفكير، وزيادة التوعية، وحشد الجماهير فيما يتعلق باحتياجات واستراتيجيات الحماية الدولية.
- تناول المناهج في المدارس التي تديرها الأونروا مفاهيم ومبادئ حقوق وحماية اللاجئين.
- التمييز بين المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني في الدول المضيفة

لتحديد أكثر انتظاماً للمشكلات المرتبطة بحرية العمل والتعليم والتنقل، والعرق في التوظيف والإعلان عنها، والضغط على

- الحكومات والأحزاب السياسية لاستحداث طرق علاج فعالة.
- العمل على التأكد من التزام الدول العربية المضيفة بالمواثيق الدولية التي وقعتها عليها.
- بذل جهود أكثر انتظاماً لرفع درجة الوعي في المجتمع الدولي حول ثغرات الحماية التي تواجه اللاجئين الفلسطينيين والعاجلة لتقديم أموال لتمكين أولئك من الاستمرار في تقديم الخدمات الصحية، والتعليمية، والاجتماعية، مع إعطاء اهتمام خاص للمشكلات في لبنان.
- القيام بجهود عاجلة لمعالجة آي آليات دولية هي المسؤولة عن حماية اللاجئين الفلسطينيين وقيادة البحث من حلول دائمة.
- توسيع تفويض لجنة المصالحة التابعة للأمم المتحدة المعنية بفلسطين، وأونروا، والمفوضية العليا للاجئين لضمان استمرار حماية اللاجئين وتعريف العلول الدائمة بمعايير القانون الدولي - ولا يكون ذلك عرضة لتدخل سياسي.

الحصول على معلومات إضافية، انظر [www.badi.org](http://www.badi.org) أو [pillemann@unco.org.lb](mailto:pillemann@unco.org.lb) اتصل بجمهورية سلوفاكيا، عاكرون، في

# طارئ معقد - ماليات معقدة؟

بقلم: جاي هوفي وديانا لاندزمان

وحاجات المانحين.

## ٢. المرحلة الانتقالية

مع إفساح مرحلة الحدث الطارئ الطريق أمام بيئة أكثر أمناً وتنفيذ منتظم للبرامج، فإننا نوصي بوصول رئيس مالي متمرس وفريق مناسب في أقرب فرصة ممكنة لتوفير المساعدة الإدارية والمالية، ووصول هؤلاء الماعلين، سيتمكن فريق الطارئ من تسليم دفتر الأستاذ البسيط ويمكن تحديثه ليصبح نظاماً ملائماً للمحاسبة كبرنامج محاسبة ودعم مبيعات يديره أفراد مدربون ومؤهلون.

## ٣. مرحلة التشغيل

مع ترسيخ العملية أقدامها، يمكن نقل كل المسؤولية المالية على المستوى الميداني التي يتولاها حالياً فريق المقر إلى الإدارة المالية الميدانية. وعلى الرغم من ذلك، فإنه من المهم أن نحاول الحفاظ على درجة من الاستمرارية للفريق من مرحلة الحدث الطارئ حيث ستثار أسئلة عن أعداد التقارير المالية. وقد أدي نقص المعرفة بالنظم في الماضي إلى ارتباطك في إعداد التقارير المالية.

هذا عرض عام مختصر جداً لتوصياتنا من خبرتنا مع الحوادث الطارئة المعقدة. وسيكون لكل منظمة أعمارها الخاصة بها عن أفضل وسائل التعامل مع المشكلات التي تصاحب تدخلاً في حدث طارئ. وكيفية إحداث توازن بين احتياجات البرامج واحتياجات المسألة المالية. ويبدو التزاوم ببعض المبادئ الأساسية، على الرغم من ذلك، فإن المشكلات سوف تستمر في الحدوث وسينتج عنها انخفاض في الثقة بين المانح والمعمل وهو ما أصبح في بعض الأوقات واحداً من المشكلات المألوفة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية.

جاي هوفي هو رئيسي المهمة. وديانا

لاندزمان هي المدير المالي باللجنة

الميثوقية المتحدة للإغاثة في البوسنة

والهرسك. <https://gbgm-umc.org/umcor>

البريد الإلكتروني:

[gyu@umcor-bosnia.org](mailto:gyu@umcor-bosnia.org)

١ هناك رقم دبر ذكره كثيراً عن إيفال ٦ مليون دولار أمريكي تقريباً على المساعدات في البوسنة. فقد سماها مليون دولار

## تنطوي الحوادث الطارئة المعقدة وآليات المنظمات غير الحكومية للاستجابة على نشر سريع للعاملين والموارد، والتعبئة الفورية والتوزيع المتسارع لإمدادات الإغاثة.

المنظمات صمومات في سداد النقد، خاصة إثبات ما تم شراؤه، الكيفية، والموعد، والمكان، والتمن. إن دفع أموال نقدية مقابل السلع والبضائع يحتاج إلى إيصالات، ويجب تزويد كل عضو بالفريق بدهتر إيصالات. ويجب أن تعمل كافة الإيصالات توقيع قائد الفريق أو شاهد عيان من الفريق.

## ب. دفتر محاسبة أساسي

إن دفتر أستاذ أساسي يظهر النقد المتوافر. والنقد الداخلى والخارج، مع تفاصيل عن الباعين سيوفر. إذا صاحبه الإيصالات، معلومات كافية للمستقلين الماليين، بالمقر حتى يشتنى معالجتها. وسيوفر هذا دليلاً للمسألة والمراجعة خلال الأشهر التالية بعد رحيل فريق الإعداد. وقد يكون من الصعب شرح الحاجة لعمل مشتروات طوارئ لمراجع غير مطلع على تقنيات الطوارئ الإنسانية.

## ج. إدخال فريق مالي لمنطقة الحدث الطارئ

كثيراً ما يكون من غير الممكن إرسال شخص مالي متمرس إلى بيئة طوارئ. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يجب أن يتوافر لفرع على الأقل من أفراد فريق الطوارئ التدريب الأساسي الكافي على المحاسبة كي يكون نقطة الاتصال المالي. ويجب أن يكونوا أيضاً قادرين على إجراء تقييم مالي للنظم المالية والمصرفية اللذي تعمل فيه المنطقة غير الحكومية وكذلك تشغيل نظام دفتري بسيط.

## د. دعم من مقر المنظمة غير الحكومية

من المهم بالنسبة لأفراد المقر أن يفهموا أن فريق الطوارئ اللذي يعمل في طارئ معقد لن يتمكن. في كافة الاحتمالات، من إعداد التقارير المالية المعقدة التي يطلبها المانحون. ولذا، يجب أن يكون المقر مستعداً وقادراً على إعداد هذه التقارير للמידان خلال الحدث الطارئ وجزء من المرحلة الانتقالية. وعند هذه المرحلة يكتب كثير من المنظمات غير الحكومية سمعة رديئة لدى المانحين حيث تصادم حاجات الطارئ، والمقدرة المالية للعاملين الذين يتعاملون معها

## تحتاج التدخلات إلى سرعة ومرونة.

وفي هذا السياق كثيراً ما تصبح الإجراءات الفورية للأشخاص النازحين الضحايا.

يتم التركيز بشكل صائب تماماً على تقديم المساعدة الفورية للأشخاص النازحين والأشخاص المعرومين الآخرين. وعلى الرغم من هذا، فإنه كثيراً ما يتم غش الطرف عن هذا إلى فقدان أموال ومساعدات يصاحبه فقدان في الثقة في المنظمات غير الحكومية من جانب مجتمع المانحين، وفي المدى البعيد، يمكن أن يدفع ذلك المانحين والحكومات إلى إعادة تقييم استراتيجيتها التمويلية إزاء المنظمات غير الحكومية. وسيكون فقدان ملايين الدولارات الأمريكية في البوسنة/الهرسك منذ عام ١٩٩٢ مثلاً جيداً على ذلك. وعلى الرغم من هذا، فإنه من الممكن ومن العملي على حد سواء وضع إجراءات مساعدة مالية بسيطة ولكنها فعالة في ذات الوقت. إن طارئاً معقد ليس بحاجة لأن ينطوي على إجراء مالي معقد.

ونحن نوصي بوضع استراتيجية قيد مالي ثلاثية المراحل في حالات الطوارئ المعقدة والمرالح التي تلي بداية الأزمة. ويتم تصميم كل مرحلة بحيث توفر الحد الأدنى من شروط المسألة والشفاشية، مع الأخذ في الاعتبار الحاجة الأساسية لتقديم مساعدة فورية لأولئك الذين يحتاجونها.

## ١. مرحلة الحدث الطارئ

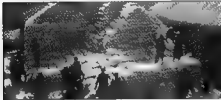
أ. تداول وإنفاق الأموال النقدية سيتمين بشكل حتمي تدبير كميات كبيرة من الاحتياجات، وبينما سيجرى إتمام البض في بلد مجاور حيث قد تعمل النظم المصرفية بشكل موقوف به، فإنه يجب توفير أموال لتدبير احتياجات في بلد غير معاملات نقدية. وسنجد الفل الأمن للنقد في أي كتيب أممي للمنظمات غير الحكومية ولذا فإننا لن نتاوله هنا. وعلى الرغم من ذلك، فإنه كثيراً ما تواجه هذه

# Fritz Institute

## شريك في تقوية الدعم اللوجستي الإنساني

أكبر منظمات الإغاثة في العالم وكبار  
أساتذة الدعم اللوجستي لتقاسم الخبرات  
ومناقشة سبل تحسين ممارسة الدعم  
اللوجستي الإنساني.

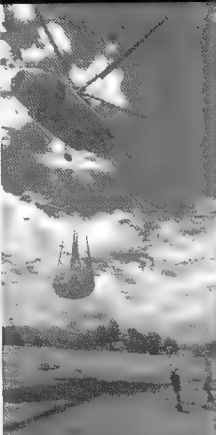
● يجمع مؤتمر كروس رودز، مفترق الطرق،  
مسؤولين كبار عن الدعم اللوجستي،  
وأساتذة جامعات، وممثلين عن المنظمات  
الإنسانية لمناقشة سبل تطوير أدوات  
وأساليب عملية لدعم القائمين على الدعم  
اللوجستي في مجال الإغاثة الإنسانية.



### تقاسم المعرفة

يقوم معهد فريتز بتسهيل أعمال البحث  
لجذب الاهتمام إلى الجوانب الفريدة للدعم  
اللوجستي الإنساني وتعدد التحديات  
المشتركة التي تواجه الإغاثة الإنسانية.  
وعلى سبيل المثال، يرعى معهد فريتز  
دراسات حالة من خلال جامعات مثل  
انسيد للتوعية بالعمليات المستخدمة  
خلال عمليات الإغاثة، مثل النزاع في  
أفغانستان وفيضانات موزمبيق عام ٢٠٠١.  
كما يفخر معهد فريتز برعاية إصدار هذا  
العدد من النشرة الذي يركز على دور الدعم  
اللوجستي في الإغاثة الإنسانية. وللحصول  
على مزيد من المعلومات عن برنامج  
الحاسب الآلي للدعم اللوجستي أو أي  
أنشطة لوجستية أخرى يقوم بها معهد  
فريتز يرجى زيارة موقع:

www.fritzinstitute.org



### بيان مهام

يعمل معهد فريتز على تقوية البنية

التحتية لمنظمات الإغاثة الإنسانية

من خلال حشد خبرات وموارد

الدعم اللوجستي والتكنولوجية من

قطاع الشركات والمجتمع

الإكاديمي. ويعتقد معهد فريتز

بمهمته بتطوير حلول ونوعية الدعوة

لالتقاء الجهات الممثلة

### حلول للدعم اللوجستي

يقوم معهد فريتز بإقامة شراكات  
عامة/خاصة للاستفادة من موارد وأفضل  
ممارسات القطاع الخاص في الجهود التي  
تبذلها منظمات الإغاثة الإنسانية. وعلى  
سبيل المثال، أنشأ معهد فريتز أحدث  
برامج الحاسب الآلي للدعم اللوجستي على  
شبكة الإنترنت باستخدام أفضل  
الممارسات من القطاع التجاري وتكيفه  
لبناسب سلسلة توصيل الإغاثة الإنسانية.  
ويجعل برنامج الحاسب الآلي للدعم  
اللوجستي الإنساني، الذي تبرع به معهد  
فريتز لمنظمات الإغاثة المؤهلة، من عملية  
التعبئة عملية أوتوماتيكية ويتعقب الإمدادات  
من التبرع وحتى التوصيل في الميدان.  
ويقوم البرنامج، الذي يسهل استخدامه،  
بربط عمليات الطوارئ بالدعم اللوجستي  
والماليات لتقديم صورة شاملة وحسنة  
التوقيت لخط أنابيب الإغاثة. وهو عندما  
يقوم بذلك، فإنه يساعد في زيادة سرعة  
سلسلة الإمدادات، وتمكين صانعي  
القرارات، وتحسين المائد من التبرع.  
وتقوية ذاكرة المؤسسات بطول سلسلة  
الإغاثة مع تقليل الاعتماد على الورق.

### مؤتمرات الدعم اللوجستي

يوجه معهد فريتز الدعوة لخبراء الدعم  
اللوجستي من عوالم الإغاثة الإنسانية،  
والقطاع الخاص، والمجتمع الأكاديمي  
لتقاسم المعرفة فيما بينهم، وبناء شراكات،  
وتطوير حلول لمشكلات التشغيل في توفير  
الإغاثة.

### ● يوجه مؤتمر الدعم اللوجستي

الإنساني الذي يعقد في جنيف ستوريا  
الدعوة لكبار خبراء الدعم اللوجستي من

# فرق إعادة إعمار الأقاليم - ضمان أم تفويض مستقبل آمن في أفغانستان؟

بقلم: بول أوبرين

قد تكون أفغانستان «الحرب التي انتهت» لكنها تظل حالة اختبارية هامة بالنسبة للسياسة الخارجية الأمريكية بعد أحداث ١١ سبتمبر.

مفصل، ويفترض أن تتفاوض هذه الفرق، التي تضم مسؤولين عن الشؤون المدنية وخبراء في العمليات النفسية، مع محاكمي القوة المحليين لتوسيع النطاق الذي يمكن أن يزدهر فيه الأمن وإعادة الإعمار وتقدم فيه سلطة الحكومة المركزية. كما ينتظر منها الإسهام في الحرب الدولية على الإرهاب عن طريق جمع معلومات استخبارية عن طالبان والقاعدة. وفي بعض الأحيان تشارك في إعادة الإعمار بشكل مباشر، وكثيراً ما تتعاون مع رجال أعمال محليين أو منظمات غير حكومية لتنفيذ مشروعات إعادة الإعمار. وتعد ميزانية هذه الفرق لإعادة الإعمار صغيرة بيد أنها تتمدد حيث أن تكاليف مواردها البشرية تدرج في إطار ميزانيات الدفاع العسكري.

وقد أعربت منظمات المساعدة المدنية في أفغانستان عن تشككها بعد قصير من إعلان وزارة الدفاع فكرة فرق إعادة إعمار الأقاليم في نوفمبر ٢٠٠٢. وفي يونيو ٢٠٠٣ كورت أكثر من سبعمائة منظمة إغاثة دولية عاملة في أفغانستان علانية أن أفغانستان تواجه أزمة أمنية وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام الدولي. وتقول الجهات المعبية للبحر أنه

ذلك، بوقت قصير تكوين فرق إعادة إعمار يقودها أمريكيون في شنود وباميان، وهرقة إعادة إعمار برطانية في مزار شريف. وتدرس ألمانيا ونرويجاً حالياً إدارة فرق مماثلة في حيرات وعاري. ويتألف قوام كل فرقة من ٦٠ - ١٠٠ من الجنود ومسؤولي الشؤون المدنية وموظفي المساعدات. وهم يواجهون احتياجات مختلفة لإعادة الإعمار وتهديدات أمنية. وبينما يسود إقليم باميان الهذوء النسبي وتقدم له المنظمات غير الحكومية خدمات جيدة، فإن منطقة حارديز شهدت اعتداءات عسكرية متكررة من جانب لوردات الحرب وطالبان الجديدة، ولا يتوافر سوى تواجد محدود فقط لمنظمات المساعدة. وفي مزار شريف توفق النزاعات بين زعماء الميليشيات إعادة الإعمار بينما تسمح القبضة الحديدية لإسماعيل خان على حيرات بإعادة الإعمار لكنها تتعدى في نفس الوقت على الصريات السياسية.

ومن النظرة الأولى، تبدو فرق إعادة إعمار الأقاليم استجابة مقبولة للتحديات الأمنية التي لا حصر لها التي تواجهها أفغانستان. ويعطيها حجمها الصغير مرونة للاستجابة بشكل

على الرغم من (أو ربما بسبب) الاهتمام العالمي المنصب على العراق. فإن إدارة بوش لا تزال بحاجة إلى قصة نجاح للحرب على الإرهاب. وتظل أفغانستان أفضل أمالها. وهي البعث عن دولة قابلة للنمو تحمي نفسها واستراتيجية خروج مقبولة، فإنهم ينظرون بكل أمل نحو يونيو ٢٠٠٤. نهاية عملية بوز والموعود المقترح لإجراء انتخابات عامة. كحلطة معتملة لإعلان «النجاح» في أفغانستان.

وفي أبريل ٢٠٠٣، أعلن وزير الدفاع الأمريكي دونالد رامسفيلد أن فرقاً لإعادة إعمار الأقاليم يقودها العسكريون هي «أفضل شيء يمكن القيام به لتوفير الأمن في أفغانستان في نهاية المطاف. ويدفع هذا المقال بال صناعي السياسة الأمريكيين مضطرون في التنازل إذا اعتقدوا أنهم يستطيعون استخدام نموذج فرق إعادة إعمار الأقاليم لتحقيق نجاح سريع وريخس في أفغانستان.

هل يمكن توفير الأمن بأقل التكاليف؟

في فبراير ٢٠٠٢، قام الجيش الأمريكي بتدشين أول فرقة إعادة إعمار في جاريدين. وتلا

■ يجب أن يقصر العسكريون مشاركتهم في المساعدة على المواقف التي تعطيهم فيها القدرة اللوجستية أو انعدام الأمن قدرة فريدة على الوصول إلى الأشخاص المحتاجين.

■ عدم توضيح الخطوط الماصلة بين العسكريين والجهات الإنسانية يعرض موظفي المساعدة المدنيين للخطر. ويضيق الطابع السياسي بل والعسكري على عمل المساعدة. ليس لدى فريق إعادة إعمار الأقاليم الخبرة أو التفويض لتسهيل عملية إعادة إعمار بقودها المجتمع المحلي

■ فرق إعادة الإعمار هي إشاعة لمرور نفيسة: إن إنشاء جندي أمريكي واحد على الأرض أعلى ٥٠ مرة من دفع راتب موظف مساعدة أفغاني كبير يعمل لحساب منظمة



وصول مسؤولي الناتو والأمم المتحدة لتسهيل قيادة قوة المساعدة الأمنية الدولية. كابول، ١١ أغسطس ٢٠٠٣

غير حكومية أو الحكومة الأفغانية.

اعتقد البعض أن المنظمات غير الحكومية ساذجة بل وإفريقية وأن للحكومات الملائحة في أوضاع ما بعد النزاع مصلحة مشروعة في تشجيع أهداف سياسية وأمنية بشكل علني. وقد سمعت بعض المنظمات غير الحكومية في أفغانستان جاهدة لتنفيذ الانتقال من أيام الأزمة الإنسانية عندما رفعت بوضوح راية المعاد

يتفق مع المنظمات غير الحكومية على ما يجب وما لا يجب أن تكون عليه. وتتطور المنظمات غير الحكومية في أفغانستان حتى الآن أن تستمع إلى ضابط عسكري وهو يصنف فرق إعادة الإعمار بأنها استجابة دولية كافية للاحتياجات الأمنية العالية لأفغانستان. وحتى فرق الإعمار ذاتها تقر بأن دورها ليس هو حفظ السلام، أو حماية المدنيين، أو نزع أسلحة الميليشيات، أو التدخل عسكريا بين

**إن فرق إعادة الإعمار لا تملك قوة التدخل مباشرة** تلك الموارد ولا التفويض للقيام بذلك.

وبيضا تزداد الميليشيات قوة بفرض ضرائب وجمارك غير قانونية، فإن فرق إعادة الإعمار لا تملك قوة التدخل مباشرة. كما أنها لا تستطيع منع الزيادة الكبيرة في أعقاب سقوط نظام طالبان في زراعة الأفيون ولتأجيل الهروبين. وهي عاجزة عن استبعاد قوات الائتلاف لتوفير المساندة العسكرية والعمل في ظل سلاسل قيادة مختلفة تلتقي فقط على أعلى المستويات. وفي وجود أقل من فرد واحد من أفراد فرق إعادة الإعمار لكل ٥٠ ألف أفغاني، فإن تفويضها يقتصر على التفاوض، وجمع المعلومات الاستخبارية، ومشروعات إعادة الإعمار الصغيرة، وأشكال أخرى من الأعمال التي تكسب العقول والقلوب.

السياسي بمنأى عن المانحين وطالبان، واليوم توجد حكومة شبه شرعية تؤدي وظائفها بريد المجتمع الدولي تقويتها. وتريد جهات مانحة مثل وكالة التنمية الأمريكية أن تعمل المنظمات غير الحكومية جنبا إلى جنب مع الحكومة الأفغانية والقوات الأمريكية، وأن تكسب الدعم السياسي للمانحين، وأن تخلق أي مستوى من عدم التصديق بأن حكومة قرصاي لن تمر طويلا. ويطلب من هذه المنظمات ألا تقلل حسب الأبعاد السياسية لعملها (الذي هو عدل) ولكن إخضاع مهامها لمكاهمة الفقر لأهداف سياسية وأحيانا عسكرية أكثر اتساعا وشمولا (وهو ما قد لا يكون دائما عادلا أو ذكيا).

**مشكلات تتعلق بفرق إعادة إعمار الأقاليم**

بعد ستة أشهر من تشييدها، فإن فرق إعادة إعمار الأقاليم لا تزال تؤدي عملها وتأخذ في التوسع في نفس الوقت. وعلى الرغم من حقيقة أنه لا يمكن هناك تحليل حاد للتأثيرات، فإن المانحين الدوليين أعلنوا أنها نموذج ناجح في واقع الأمر. ويشكل متزايدا، فإن انتقاد فرق إعادة الإعمار لا يتعلق بمهامها - أيا كانت عيوبها، فإنها تظل جزءا صغيرا من كلتا معادلتها إعادة الإعمار والأمن - ولكن بما ليست عليه.

ومن سبيل المفارقة، فإنه يبدو أن العسكريين

يمكنهم، على الرغم من ذلك، الحديث عن «تواجد جنود على الأرض في كل أنحاء أفغانستان» مع استرضاء أفراد الشعب في نفس الوقت بإعلان أنهم لا يتفقون أموال الضرائب التي يدفعونها ولا يتعاملون بأرواح قوات كثيرة جدا مثلما سيكون الحال في وجود قوة حفظ سلام تقليدية كبيرة النطاق. وبإمكان هؤلاء الإشارة إلى الكيفية التي تساعد بها فرق إعادة الإعمار ليس فقط في تحقيق الأمن ولكن أيضا في إعادة بناء أفغانستان (حتى على الرغم من أن الميزانية العالية لفرق إعادة الإعمار أقل من واحد على ألف من احتياجات إعادة إعمار أفغانستان).

كل هذه البداية لن تكون بدون تكلفة. في ١١ أغسطس تولى حلف الناتو قيادة المساعدة الأمنية الدولية في كابول. وإذا لم تكن فرق إعادة الإعمار قائمة فإن الناتو ربما كان سيفكر بجدي في مد تفويض القوة إلى ما وراء كابول؛ والمنظمات غير الحكومية التي طالما طالبت بتوسع قوة المساعدة لا تزال تأمل في أن يحدث ذلك. ولكن بإعلان قصة نجاح فرق إعادة الإعمار فإن الأفغان قد ينتهي بهم المطاف بفقدان هذه الفرصة الحاسمة من أجل قيام جهد دولي يستخدم موارد بصورة أكثر ملائمة لتوفير أمن حقيقي للناس العاديين.

إن خروج أفغانستان من العنف بنجاح يتعرض لتهديد، والسلام يعتمد على التزام المجتمع الدولي بالمساعدة في ملء الفراغ الأمني. وسوف تساعد استجاباتنا في تحديد بنود العلاقات الدولية. ليس للأفغان خصب وإنما أيضا لكل من يعيش في خوف من العنف. وهؤلاء سيكونون في نهاية الأمر الحكم الحقيقيين على قصة «نجاح» أفغانستان.

**بول أوبرين**

ممنسق التأهيل لمنظمة كير انترناشيونال في أفغانستان.

البريد الإلكتروني: [pobrien@care.org](mailto:pobrien@care.org)

تأخرون داخلون في دشت القلعة، أفغانستان.



# ما بعد محو أمية اللاجئين والنازحين الداخليين في السودان

بقلم: هاشم أبو زيد، وناعومي لوكود، ورشيدة عبد المطلب، وتوني رايتسون

انشطتها التعليمية.

أنشأ المشروع ٢٨ «حلقة» بين اللاجئين والنازحين داخليا ينتمي لمعضيتها نحو ١٨٠٠ شخص تجمع الغالبية العظمى منهم بين عضوية الحلقات والقيام بنشاط محلي إضافي - بناء نظم للصرف الصحي، تنفيذ أنشطة تدر دُخلًا، وزيادة التوعية. وعلى أساس فردي يكتب الناس الآن رسائل لأفراد أسرهم، ويقراون لأطفالهم، ويقراون الصحف ويعلمون بقية أفراد الأسرة القراءة والكتابة.

وقامت المنظمة بتجنيد موظفي اتصال محليين من المخيمات والمستوطنات، ودربتهم على اختيار المشاركين وتسهيل تطوير الحلقة، وتشجيع المشاركين على الكتابة والقراءة وتحرير رواياتهم. وتم تشجيع موظفي الاتصال في البداية على جمع المشاركين في حلقات تركز على انشطة القراءة والكتابة في أوقات وأماكن محددة. وقد أعطاه ذلك شكلا غير مقصود بدأ متمشيا مع المطالب الأول لبعض المشاركين (خاصة الموجودين في مناطق حضرية) من أجل اتباع أسلوب تعلم أكثر رسمية

سميرة،

مخيم كركورا للاجئين

لقد ساعدتها الحلقة في الشعور بالثقة وهي تتبادل الأفكار مع صديقاتها. وهي تقول أيضا إن الصديقات توصلن لبعضهن البعض كيفية تحسين الكتابة بخط اليد والمهارات الأخرى. وهي تعرض على صديقاتها ما تعلمته في الحلقة وتساعدن على التعلم.

يعيش آلاف اللاجئين، كثير منهم من مبعدي الجيل الثاني أو الثالث، في مخيمات للاجئين في شمال شرق السودان. وقد فر ملايين السودانيين الجنوبيين إلى الشمال حيث تتناثر مستوطنات النازحين داخليا حول أطراف المراكز الحضرية.

حلل فصول التعليم المباشر للكبار. وصلت المنظمة إلى أكثر من ستة آلاف متعلم.

وعلى الرغم من النجاحات الأولى، ظلت هناك حواجز أمام التعلم. لم تكن هناك متابعة لفصول محو الأمية ولم تكن هناك «خطوة تالية». وبمجرد انتهاء دورات التعلم تم اعتبار الأشخاص معلمين بالقراءة والكتابة وتوقف تقديم التعليم. لقد جعل نقص التشديد في مواد القراءة والكتابة للمتعلمين الجدد واستخدامهم الاجتماعي من المستحيل في واقع الأمر تطبيق مهاراتهم الجديدة.

التعلم من أجل بناء الثقة

رداً على ذلك، قادت كلية التوعية الدولية ومنظمة التعليم المفتوح بالسودان مشروع «بناء» التعلم في السودان مع مطبعة المنظمة. ويمكن المشروع المرتبط بفترة ما بعد محو الأمية اللاجئين والنازحين المتعلمين حديثاً من كتابة ونشر رواياتهم الخاصة في شكل كتب، ومجلات، ونشرات. ويسعى المشروع لتشجيع القراء النازحين على القراءة بشكل يومي. ومن بدايات متواضعة أصبحت مطبعة المنظمة ناشرا تعليميا تجاريا متكاملًا يحقق دخلا لتزويد المنظمة بقاعدة أكثر ائلا، على

تفتقر كلتا الجماعتين من الأشخاص النازحين إلى الحصول على

القسم الكافي من التعليم. فاللاجئون والنازحون داخليا على حد سواء مستبعدون من التعليم الرسمي وفرص العمل بسبب حواجز اللغة، والتعامل بسبب النوع/العرق، والافتقار للمهارات الأساسية

وهي العالم العربي. ركزت برامج محو الأمية بشكل تقليدي على المدارس. وتم إعطاء البالغين الذين لم يدخلوا المدارس فرصة ثانية وواجهوا غرف دراسة، وصغافاً من الأذراج، ومدرسين، وكتباً مقررة، ووسائل تدريس مستمدة من علم أصول التدريس للأطفال. واتسمت حملات التوعية واسعة النطاق - التي سجلت أسماء الاميين في فصول محو الأمية لفترة قصيرة - بارتفاع معدل العودة للأمية مرة أخرى، وذلك بسبب فقر الأنشطة في فترة ما بعد محو الأمية.

وقد تأثرت البرامج الأحدث سطرية تعليم الكبار التي تعتبر البالغين موجهين ذاتياً وقادرين على اتخاذ قرارات، وتركز أساليب هذه الطريقة - التي تنتقل من حجرة الدراسة والأساليب التي تناسب الجميع إلى تعليم الكبار، بصورة أكبر على العملية وبدرجة أقل على المحتوى.

ومع تزايد إدراك المنظمات غير الحكومية والحكومة السودانية للمشكلات التي تواجه برامج محو الأمية والحاجة إلى تطوير استراتيجيات ملائمة لفترة ما بعد محو الأمية، بدأت منظمة التعليم المفتوح بالسودان تلعب دوراً محورياً. وتعمل هذه المنظمة التي أنشأتها كلية التوعية الدولية (مقرها المملكة المتحدة) في عام ١٩٨٤ مع المنظمات غير الحكومية وجماعات النازحين لتشجيع وتقديم عدد من برامج التعليم المفتوح وغير الرسمي، ومن

مشاركات في دورة تعليم الكتابة لمطبعة كلية التوعية الدولية





- قبل الفئات المختلفة للمشاركين؟
- كيف يتطور عمل مسئول الاتصال بالمجتمعات المحلية؟
- كيف يمكن توسيع نطاق المزيد من أنشطة «التوعية» المتكاملة مع الاستمرار في السماح بالتركيز على خبرات المشاركين في القراءة والكتابة؟
- هل نحن نحقق تمكيناً تطبيقياً - عمل تحريري مع إدراك ووعي اجتماعي؟
- هل السياقات المختلفة تزي بقاء وتطور مجموعات مختلفة من المشاركين بأساليبها الخاصة والفريدة؟
- كيف يجب أن نشمر إذا تحركت المجموعات في اتجاهات مختلفة تماماً باستخدام تعلمها التطبيقي؟
- هل يظل هدف تحريك المجتمع المحلي هو نفس هدف المشروع؟
- إذا كنا مشروعاً، وإذا كانت هناك عملية أو نظام لفترة ما بعد موجة الأمية، متى سيأتي الانتهاء؟

إن مشروع «بناء التعلم في السودان مع مطبعة المنظمة» يعد نموذجاً له قوة الدفع الخاصة به، وهي دفع أوجدته وتمثلتها المجتمعات المحلية ذاتها، وترجع ملكية المشاركين للمطبعة إلى حقيقة أن كلماتهم تحولت إلى نصوص مادية، ومشورة وموزعة على نطاق واسع. إن أصواتهم وكلماتهم موجودة في هذه النصوص لأشخاص أمثالهم حروماً في السابق من حرية الدخول إلى عالم القراءة.

هاشم أبو زيد

معلم كبار سوداني محنك البريد الإلكتروني: hashimassafi@hotmail.com

رشيدة عبد المطلب  
مديرة منظمة التعليم المفتوح بالسودان،  
الخرطوم البريد الإلكتروني:  
solo123s@hotmail.com

ناعومي لوكوود  
منسقة المشروعات بكلية التوعية الدولية،  
كامبريدج، المملكة المتحدة  
(www.iec.ac.uk)  
البريد الإلكتروني: naomi@iec.ac.uk

توني رايستون  
مستشار تعليمي (يعمل لدى كلية التوعية الدولية) البريد الإلكتروني:  
tony.richard@xtra.co.nz

١ المزيد من المعلومات عن نظرية تعلم الكبار، انظر [www.andmaggie.net](http://www.andmaggie.net)

تتجاوز قدرة المشروع على الوفاء بها. أما التحدي الذي يواجه المشاركين أنفسهم فهو تلبية هذه التوقعات بشكل خلاق. لقد تمت المجموعات وتطورت من طلقاتها الذاتية التي دعمتها الأسس المهارية لديهم ورؤيتهم. وأصبحت هذه بدورها أساساً مناسباً لتبني عليه مبادرات توعية متكاملة أخرى، بما في ذلك مشروعات لتوليد الدخل تتوافر لها احتمالات نجاح كبيرة. ويتناقض هذا مع السيناريو الأكثر شيوعاً لقيام وكالة توعية «بابتكار» مبادرة توعية (مثل مشروع لتوليد الدخل أو للتنمية) وفرضها على مجموعة «تشكلت لهذا الغرض».

لقد شهد المنهج الذي استخدمه هذا المشروع ظهور مجموعات غاية في التنظيم والتركيز

### أشيريم، مستوطنة دار السلام للاناجين داخلياً

«لقد حسنت منظمة التعليم المفتوح حياتي وبالتالي حياة آخرين».

منذ أن أصبحشيريم مسئول اتصال بمجتمعه المحلي أصبح وثاقاً من نفسه. وهو يقوم بتسهيل عمل الحلقات في فترة ما بعد موجة الأمية. كما أنه يشهد العلاقات لتغيير المجتمع من صرف العياد والنظافة ومروراً بالصحة وانتهاء بأنشطة التعليم الأكثر اتساعاً. أنه ملتزم بتغيير حياة الناس، وهو بشر أن زوجته كانت أمية، لكنها تشارك الآن في الحلقة. وقد أحضر خبراء ليتحدثوا إلى أفراد الحلقة عن مسائل صحية وتعليمية، وبات يقيم علاقات مع منظمات أخرى.

والتأهيل قامت بتحديد احتياجاتها ووضعت هيكل الإدارة الخاصة بها لتتاسب احتياجاتها. وقد بدأت المجموعات والمجتمعات المحلية في الحصول على رأسمال اجتماعي ومالي. ويتركز التحدي الذي يواجه المشروع الآن على كيفية العمل مع المشاركين المحتملين الذي قد يهرون رأسمال مالي.

ويواجه المشروع مجموعة من المازق والتساؤلات:

- هل سيتمكن الحلقات من الاستمرار في شكلها الحالي؟ كيف ستتطور؟
- هل لنا أن نخلق بشأن طلب استقرار عضوية المشاركين، أم نقبل بنوع أكثر ميوعة بكثير من العضوية أو الانتماء من

من نوع تعليم حجرات الدراسة يمنع شهادات كفاة لدى استكمال الدوره.

اتسمت بالبطء عملية زيادة أعداد الحلقات، والتوسع في أنواع أنشطة القراءة والكتابة وتلك التي تقوم على المناقشة، وإنتاج مخرجات من شأنها تشجيع بذل طاقة تحريكها دوافع داخلية ومن ثم القضاء على المطالبية بشيء أكثر «درسية». وعلى الرغم من ذلك، فبمجرد أن أدت الأفكار التي انتجتها الحلقات إلى نشر روايات وتنظيم حملات تحفيز داخل المجتمعات المحلية، زاد اهتمام ودافع المشاركين والمشاركين المحتلمين بشكل مؤثر. وقد ماتت الرغبة من أجل توافر شكل رسمي ومنع شهادات مودة طليعية بعد أن تجاوزتها الفوائد الواضحة للأنشطة التي أدت إلى تعزيز الاعتماد بالنفس لدى الفرد والمجتمع.

وقد كان حجم ونطاق الكتابات التي تم إنتاجها في المجموعات قيد مثيرين، حيث باتت مئات الروايات الشخصية تكتب بلفات عديدة. إن عملية تفويض شاملة تمكن أفراد المشروع والمستهدين منه من اختيار أي الروايات التي سيتم نشرها وأصبح بالإمكان ملاحظة روح جديدة من الثقة بالنفس والدافع الذاتي والتنسيق. ويعد هذا الشكل من التعليم التطبيقي لبناء الثقة تمكيناً وليس مجرد عملية مساعدة.

وفي الأعوام الأخيرة قاد مشاركون من حلقات الجيل الأول من المستمعين وأصحاب الرؤى (المعروفون باسم قادة المجموعات) مجموعات توسع مع الاحتفاظ ببعضيتهم في حلقاتهم الأصلية. وقد زاد نطاق الأنشطة داخل مثل هذه المجموعات ليشمل: تحديد وتصميم مواد القراءة، تقييم ريفي بمشاركة الأفراد، عمل المجتمعات المحلية، توليد الدخل، تنظيم المحاضرات، جمع معلومات تتعلق بـ PRA، وتوزيع مطبوعات التعلم. ولا تزال بنود قائمة الأنشطة آخذة في الزيادة.

وقد أصبحت مجموعات المشاركين، على الرغم من أنها لا تزال نشطة بوضوح في الكتابة والقراءة، أكثر قدرة على الاتصال والتوعية بشكل جماعي. ويتحدث زعماء المجتمعات المحلية والمشاركون أنفسهم عن «المرحلة» التي أعطتها أنشطة المجموعات إياهم. أصبح الأفراد يتعلمون، أحياناً للمرة الأولى، مهارات التعاون والتنظيم، وتحديد المشكلات، والتخطيط.

### التحديات والاكتشافات

يمثل أحد الاخطار التي تواجه كافة مشروعات ما بعد موجة الأمية في أن توقعات المشاركين

# وعود بلا حلول: ترك اللاجئين العراقيين في وضع حرج في لبنان

بقلم: بشير عصمت، مايكل كاجان، سميرة طراد

## أدى القرار الأمريكي بوقف إعادة توطين اللاجئين في أعقاب اعتداءات ١١ سبتمبر إلى ترك اللاجئين العراقيين في لبنان في حالة يائسة.

الكافية. وقد أدركوا أن الولايات المتحدة أحسنت في الوفاء بالتزاماتها بتوفير المساعدة أو منح تمويلات عن التأخير غير المتوقع في إعادة التوطين. وقال أحد المراهقين «إن الولايات المتحدة تعرف معاناتنا جيداً». ولم ترسل الولايات المتحدة أي خطابات للمراهقين تحظرهم فيها بالمدول عن موافقتها. وقال عراقي آخر «بسبب وعدهم تركوني أغرق في الآمال».

ومع ازدياد فرصة نشوب حرب في العراق في مطلع عام ٢٠٠٢، تسامد اللاجئون العراقيون في لبنان عما إذا كانت الولايات المتحدة ستقبلهم بعد ذلك على الإطلاق. وبعد الحرب، أعلنت المفوضية العليا للاجئين عن خطط أولية لإعادة العراقيين إلى وطنهم، ونظمت الحكومة اللبنانية عملية إعادة أكثر من ألف عراقي إلى وطنهم.

وفي نهاية الأمر، بدأت الولايات المتحدة في السماح للعراقيين الذين سبقت الموافقة عليهم بالسفر من لبنان ولكن بخطي بطيئة للغاية. وفي عام ٢٠٠٢، توجه ٢٧ لاجئاً عراقياً إلى الولايات المتحدة، تلاهم ٥٩ في النصف الأول من عام ٢٠٠٣. ومع ذلك، فإنه في يوليو ٢٠٠٢ كان ١٩١ عراقياً في لبنان راقتت الولايات المتحدة عليهم بشكل غير نهائي لا يزالون في انتظار رد رسمي حول موعد السفر أو ما إذا كانوا يستطيعون ذلك.

وتبرز دواعي القلق التي أثارها اللاجئون العراقيون في لبنان الحاجة لإصلاح نظام الحول الدائمة

- يجب أن تقوم المفوضية العليا للاجئين والحكومات بتبسيط الأسلوب الذي يعاملون به اللاجئين وأن يسمحوا لهم بأن يكونوا صانعي قرارات مطلعين في عملية إعادة التوطين.
- يجب أن تقوم المفوضية العليا والدول المشاركة في إعادة توطين اللاجئين بصياغة ميثاق للملاقات مع اللاجئين بحكم الاتصال معهم أثناء عملية إعادة التوطين، والموافقة عليه.
- يجب أن يضمن مثل هذا الميثاق تزويد اللاجئين بمعلومات كاملة عن الإجراءات والجدول الزمني المتعلقة بإعادة توطينهم

وبالنسبة للاجئين الآخرين الذين أحالتهم المفوضية في الشرق الأوسط، فإن اللاجئين في لبنان انتظروا زيارات دورية من مسؤولي اللجوء الأمريكيين. وتلقى اللاجئون الذين وافق عليهم مسؤولو اللجوء الأمريكيون في عام ٢٠٠١ خطابات قال فقط إن «ضابط الهجرة قرر قبول الحالة بشكل غير نهائي لحين إتمام إجراءات ما بعد المقابلات». وعادة ما شملت هذه الإجراءات قرراً صحياً وأمنياً. وتعتبر إعادة توطين اللاجئين أمراً اختياريًا في القانون الدولي، وتحفظ الحكومات بسلطة وقف العملية في أي وقت. وبعد الحادي عشر من سبتمبر، توقفت عملية إعادة التوطين الأمريكية في لبنان تقريباً. وعلى الرغم من استئناف عمليات المعالجة من دول أخرى في الشرق الأوسط في ربيع ٢٠٠٣، فإنه بحلول ربيع ٢٠٠٣ لم يعد أي مسئول لجوء أمريكي إلى لبنان.

### وعود منكوبة بها ؟

في مايو ٢٠٠٣، أجرى مركز الحدود في بيروت مقابلات مع عشرين لاجئاً عراقياً أحيلوا إلى الولايات المتحدة، تلقى ١٦ منهم خطابات موافقة غير نهائية. وأدعى جميعهم تقريباً أن السفر وشيك في عام ٢٠٠١، واتخذوا قرارات بناء على ذلك. وكلفهم هذا غالباً فقد استقالوا من وظائفهم، وبيعوا أو تخلوا عن ممتلكاتهم، واشتروا حوائج للسفر، وأخذوا قروضاً. وكان أكثر التعليقات شيوعاً بينهم هو أن أمريكا قدمت لهم موعداً، ويجب أن يتسبى

ويذكر هؤلاء العراقيون، عندما زاروا مكتب المفوضية العليا في بيروت للحصول على معلومات، أن المفوضية أعادت بهم معلومات غامضة، أو ناقصة، أو غير دقيقة. وقال معظمهم أنهم تمكروا فقط من التحدث مع موظف استقبالي، أو حارس، أو شرطي عند بوابة المكتب. وقد اشتكوا من أن المفوضية ونظام الأمم المتحدة بشكل عام لم يمثلوا مصالحهم بالدرجة

لم يوقع لبنان على معاهدة اللاجئين لعام ١٩٥١، ويخش اللاجئون في حالة خوف من الاعتقال والاحتجاز. وليس للاجئين المقيمين في لبنان الحق في الحصول على تصاريح إقامة أو عمل، وتقدم المفوضية العليا للاجئين للحد الأدنى من المساعدة المالية. ويعيش معظم هؤلاء على الاقتصاد غير الرسمي. ومنذ أغسطس ٢٠٠٠ تم ترحيل مئات العراقيين من لبنان إلى العراق، من بينهم عشرات من اللاجئين وطالبي اللجوء المستترف بهم.

وعلى الورق، يبدو اللاجئون العراقيون في لبنان مرشحين أساسيين لإعادة التوطين في بلد ثالث. وهو أحد ثلاثة حلول دائمة للاجئين تسعها المفوضية العليا للاجئين. وتتمثل سياسة المفوضية أولوية كبرى لإعادة التوطين من دول تهدد اللاجئين بالترحيل. ومع ذلك، فإن التزام المفوضية بالسمي لإيجاد حلول دائمة لا يوازيه حق فعلي في التمتع بواحد من هذه الحلول. وغير مطلوب من أي بلد قبول إعادة توطين لاجئين طلبوا الحماية أولاً في بلد آخر.

وتعد برامج إعادة التوطين للاجئين الذين لا يستطيعون إيجاد حماية في البلد الأول الذي يصلون إليه منفصلة عن نظم اللجوء العادية التي تليقها حكومات كثيرة في حالات الأشخاص الذين يصلون إلى شواطئها مباشرة. ومن ثم فإن اللاجئين الذين يصلون إلى لبنان يواجهون نوعاً من نظام حماية مواز به حواجز إضافية تبتسبب اجتيازها.

وبالنسبة لطلابي اللجوء، في لبنان، فإن الخطوة الأولى على الطريق الطويل والمتعني إلى إعادة التوطين هي تحديد وضع اللجوء. وفي عام ٢٠٠١، قبل مكتب المفوضية العليا في بيروت ٢٤٪ من طالبي اللجوء العراقيين. وبعد ذلك تدرس المفوضية ما إذا كانت ستستقبل اللاجئين إلى دول ثالثة لإعادة توطينهم. ومن بين ٦٥٢ عراقياً أعادت المفوضية توطينهم في عام ٢٠٠١، ذهبت الأغلبية إلى الولايات المتحدة.

مايكل كاجان: محامي ومستشار لدى مركز الحدود. البريد الإلكتروني: mikekagan@fastmail.fm

مركز الحدود: هو هيئة استشارية وبحثة مستقلة تقدم خدمات مهنية للأشخاص المهشين.

لتقديم حلول بصورة فعّلية.

بشير عصمت: أستاذ علم الاجتماع بالجامعة اللبنانية. البريد الإلكتروني: bashiros@hotmail.com

سميرة طراد: مديرة مركز الحدود في بيروت. البريد الإلكتروني: frontierscenter@fastmail.fm

1 النظر العدد ١٥ من للنشرة، ٤٨-٤٩.

وإخطارهم بأي تغييرات.

■ يجب أن تقدم المفوضية العليا المشورة الدورية للاجئين، وتسمح لهم بمقابلة مسئولين مطلعين، والحصول على معلومات عن الخطوات التي تتخذها الوكالة لإيجاد حل.

■ يجب أن يعمل المجتمع الدولي المزيد لملاء الفجوة بين وعد الأمم المتحدة بالسعي لإيجاد حلول للاجئين واستعداد الحكومات

## تسوية النزاعات المتعلقة باللاجئين في إيران

بقلم: فاطمة كايهانلو، هاني منصوريان، نجار عظيمي

تشتهر النظم القانونية بأنها لا تميل إلى مساعدة اللاجئين. هل توجد وسائل بديلة للحكم في النزاعات القانونية المرتبطة باللاجئين؟

بعد اللجوء) وسيلة لتقديم استشارة قانونية مجانية للاجئين الأفغان الذين لن يتمكنوا بغير ذلك من إثبات حقوقهم. ونشأت هذه اللجان من اعتراف في مطلع التسعينات بأن تقديم المساعدة القانونية التقليدي للاجئين الأفغان يعد أمراً مستحيلًا بسبب تكاليف التعامل مع عدد هائل من القضايا. وبكبدل متاح، تم تطوير فكرة استخدام لاجئين أفغان لديهم مهارات قانونية أو مهارات في تقديم المشورة لتقديم مساعدة لأقربائهم. وطبقاً لاتفاق ثلاثي حول إجراءات إعادة التوطين وبقعه المفوضية العليا للاجئين، وحكومتا إيران وأفغانستان تم إنشاء أول لجان في مشهد في عام ١٩٩٣. وسرعان ما امتدت الفكرة التي أيدها حزب الوحدة (ائتلاف أحزاب سياسية شيعية أفغانية شكلته الحكومة الإيرانية) إلى مناطق أخرى من إيران يقم فيها لاجئون أفغان. وفي عام ١٩٩٤، تم إنشاء لجنة ثانية - مقرها في السفارة الأفغانية في طهران

وفي إيران، الدولة التي تكثف نظمها السياسية والقضائية جوانب غموض لا حصر لها، لا تستطيع إلا قلة أن تدفع لتمام محام. وهم يخشون أن يعاملوا بشكل غير عادل في المحكمة بسبب وضع الهجرة المثير للريبة الخاص بهم وبسبب فروق الاختلاف الأخرى. وفي غياب بديل لإجراء قضائي، يهين الأفغان أنفسهم لاستقبال مصيرهم أو قد يشرعون في اتخاذ أعمال تؤدي إلى السجن أو إعادة التوطين بالقوة.

وتعد اللجان القانونية الخاصة لتسوية النزاعات الخاصة باللاجئين الأفغان (والتي نسميها

هل يمكن تطوير نظم وساطة ذات حساسية لقيم الثقافات التي تقوم على أساس قبلي ولكنها تتماشى مع ذلك مع الأعراف القضائية للبلد المضيف؟ لقد ابتكرت إيران، التي استضافت طيلة عقدين واحداً من أكبر السكان اللاجئين في العالم، أسلوباً يمكن أن تقلده الدول المضيفة الأخرى.

ويعد عدم اليقين والمخاوف التي تعيق بالعمليات القضائية هو العرف السائد بين أعضاء الجماعات الاجتماعية التي تفقد وضعاً قانونياً رسمياً. وهي كثر ما تعاني من نسب مرتفعة من الأمية، والاستفادة الهائلة من الخدمات الاجتماعية وعدم الاستقرار النفسي الذي تولد نتيجة الاضطراب، والقلق، واضطراب الشد العصبي بعد الإصابة بالجروح، وجنون العظمة و/أو الشومور بذنب المأثم.

هذا ولا يعد اللاجئين الأفغان في إيران استثناء. ولأن حجم شكوكهم وعدم تقيهم كبير (هل لي الحق في المطالبة؟، هل يبدو ظلمي معقولاً؟، إذا لم أكسب، ماذا سيفعلون بي - يحتجزونني - يجلدونني، يميّدون تومليني؟) فإن معظمهم يتردد عن المخاطرة بالدخول في أي ساحة قضاء رسمية. ولأنهم جاؤوا من مجتمع يتم فيه حل معظم الخلافات عن طريق وساطة الأكبر سناً، فإنهم غير متادين على مفهوم الإجراء القضائي.

تأجرو من اللاجئين الأفغان سوق جوشهر، مشهد- إيران





إلى حكم معادل. وتقوم اللجنة بتقديم المشورة حول الأمور الإجرائية وتوضيح مخاطر التقاضي. ويرجع للأطراف حرية تقرير ما إذا كانوا يرغبون في الذهاب للمحكمة.

#### ختام

تمثل هذه اللجان وسيلة مثالية ذات فعالية في التكامل لحل النزاعات لأولئك الذين يمد وضعهم غير مستقر في بلد مضيف. وتبقى اللجان على المرونة المحلية فيما يتعلق بهياكل عضويتها، وعلاقتها بالحكومة، وكيفية الشروع في حل النزاعات، وهي تسد ثغرة مفيدة للمجتمعات المحلية التي لا يكون الأشخاص فيها على علم بحقوق المواطنة وبحشون كلا من نتائج الغضب من أقاربهم والمعاناة من التمييز في النظام القانوني الإيراني الرسمي.

فاطمة كايهانلو

طالبة تحضر للدكتوراه في القانون الدولي بجامعة طهران. البريد الإلكتروني: noushinke@hotmail.com

هاني منصوريان

ناشط وباحث بمنظمة غير حكومية. البريد الإلكتروني: ehya@parsonline.net

نجار عطيمي

صحفي. البريد الإلكتروني: neg@stanfordalumni.org

مستشار قانوني من الرجال أنشأت السفارة الأفغانية لجنة نسائية.

وتقدم المفوضية العليا للاجئين بعض الدعم الإداري والتسقي. وبعض أعضاء اللجان يعملون لديها. وفي مشهد، يحضر مستشار قانوني دائم من المفوضية كافة الاجتماعات. وإذا لم يتمكن أعضاء لجنتي طهران من إيجاد حل مناسب، أو إذا ما رأوا ضرورة اتباع الإجراءات الرسمية، يتم استدعاء مستشار قانوني تابع للمفوضية للاتصال بالسلطات ذات الصلة. ويعتزم المستشار القانوني للمفوضية دمج أنشطة لجنتي طهران في منظمة غير حكومية مسجلة لإعطائهما وضعاً قانونياً رسمياً

يوجد مقر لجنة مشهد في مكتب شئون المعتززين والمهاجرين الأجانب، ويرأس قاضي إيراني اللجنة ويعمل مع إداري أفغاني ومستشار قانوني من المفوضية وأحد العاملين بالكتاب. وتلتقي اللجنة مرة واحدة أسبوعياً لمدة أربع ساعات حيث يعرض المدعون قضاياهم والأدلة الوثائقية كتابة. ولدي تلقى الشكاوى يدعو الرئيس الأطراف رسمياً للتوسط فيما بينهم. ويحضر ٩٠٪ ممن تم استدعائهم في الموعد المحدد. وفي حالة تسوية نزاع يتم التوقيع على ورقة تراضي. وإذا لم يكن المدعون راضين عن النتيجة يجوز لهم أن يطلبوا نظر دعوام أمام المحاكم الإيرانية. وعلى الرغم من ذلك، فإن حقيقة وجود قاض إيراني كمضو للجنة يردع الكثير إذ يتوقعون احتمال أن تلخص المحكمة

- واعتبتها بوقت قصير لجنة أخرى خضعت لإدارة حزب الوحدة في العاصمة الإيرانية.

وتلقت غالبية القضايا التي عرضت على اللجان نزاعات مالية وأسرية. كما أن اللجان نظرت في القضايا الحزائية وتلك التي كانت تدور حول نزاعات بين اللاجئين الأفغان والسلطات الإيرانية.

وتتمثل أهداف اللجان في:

- تزويد اللاجئين بالمعلومات والمشورة دون عائق لاستكمال تلك التي تقدمها المفوضية العليا للاجئين.
- رصد المشكلات القانونية وتعديد أصولها واستكشاف إمكانية الوساطة.
- ترتيب جلسات تناقش بين الأطراف المعنية، وكتابة رسائل، وتقديم المشورة بهدف الوصول إلى حل ودي.
- تقديم المشورة للاجئين حول الأمن الشخصي ومساعدة الرفاهية الاجتماعية.
- إحالة القضايا التي تحتاج إلى مشورة قانونية متخصصة.

وجميع أعضاء اللجان حاصلون على شهادات جامعية. كما أن اللجان تضم العديد من المحامين. وكان جميع أعضاء اللجان في البداية من الرجال، ولكن مع ازدياد عدد القضايا الأسرية وأحجام السيدات الأفغانية عن إثارة قضايا شخصية أو قانونية في وجود

Refugee Studies Centre,  
Queen Elizabeth House,  
21 St Giles, Oxford OX1 3LA, UK.  
Tel: +44 (0)1865 270722  
Fax: +44 (0)1865 270721  
Email: rsc@qeh.ox.ac.uk

www.rsc.ox.ac.uk



Refugee  
Studies  
Centre

# «عملية حرية العراق» والمليونون لاجئ عراقي الوهميون

بقلم: نور الضحى شطلي

بالدخول إلى مخيم اللاجئين الأردني في الرويشد، كيف توصلت منظمات المساعدة الإنسانية الدولية إلى هذه التنبؤات الغامضة؟ كيف تم حساب تقديرات المليون لاجئ، ولماذا تم قبول الأرقام بهذه السرعة؟

## فضل معظم العراقيين البقاء في أماكنهم

نحن نعرف الآن أن الحرب أدت إلى نزوح نحو ٣٠٠ ألف شخص داخل العراق، أساساً من العرب الذين أجبرهم نظام صدام حسين مؤخرًا على الاستيطان في قري كردية تحيط بمدينة كركوك في شمال العراق، وطلب عدد قليل نسبياً من الأشخاص اللجوء عبر الحدود الدولية، ومن هؤلاء ذلك كانوا رعايا دول أخرى كانوا يقيمون في العراق.

ربما تمثل الخطأ الجوهري في افتراض أن مواطنين عراقيين سيتركون ديارهم بمجرد بدء الهجمات العسكرية الأنجلو أمريكية، وبالتالي لمعظم العراقيين، لم تكن «عملية حرية العراق» حملة تحرير ولكنها هجوم استعماري جديد على وطنهم. وفضل معظم العراقيين البقاء في أماكنهم، بالاختراع بين جبرائيل الصميمين وأقاربهم، تأمين ممتلكاتهم وتأكيد عراقيتهم. إن افتراض الغرب بأن العراقيين ربما يغفرون عبر الحدود الدولية بحثاً عن سلامتهم الشخصية لم يعيدون بعد ذلك لاسترداد ممتلكاتهم كما يمكن افتراضاً بحسب له عراقيون كثيرون أو عرب من أجل ذلك الأمر. إن دروس فلسطين كانت ولا تزال محفورة في النفس العربية. إذا هربت من حرب في وطنك فإنه قد لا يسمح لك بالعودة عندما ينتهي القتال.

نور الضحى شطلي

نائب مدير مركز دراسات اللاجئين، البريد الإلكتروني، dawn.chaity@qeh.ox.ac.uk

المفوضية بتخزين مواد إغاثة في ميناء العقبة الجنوبي جاهزة للإرسال الفوري إلى الرويشد إذا ما ثبت أن ذلك ضروري، وفي إيران، أعد المكتب الحكومي للمغتربين والمهاجرين الأجانب عشرة مواقع للمخيمات بمساعدة المفوضية العليا، وتم تزويد أربعة من هذه المواقع بمرافق أساسية مثل الصرف الصحي، وخدمات المياه، وكان بوسمها استضافة ٦٠ ألف لاجئ في البداية.

وعلى الرغم من التنبؤات الكثيرة، لم يغير أي لاجئين عراقيين الحدود إلى داخل إيران، وعلى الرغم من ذلك، تجمع قرابة ثلاثين ألف عراقي بالقرب من الحدود عند بدة في شرقي العراق وطلبوا المساعدة من إيران. وردت السلطات الإيرانية بإرسال أغذية ومياه وأدوية إلى الحدود حيث طلبت أن يتولى العراقيون الأكبر سناً مسؤولية توزيع إمدادات الإغاثة. وفي سوريا، عبر أكثر من مائتي عراقي الحدود ولجأوا إلى مخيم الحول، وربما كاستجابة لتحذيرات أمريكية بعدم وجوب توفير ماوى لأي عناصر موالية للسلطة العراقية، تم إبعاد ٤٤ لاجئاً عراقياً، من بينهم ٣٣ مقلداً، بعد ذلك من مخيم الحول وعيدوا إلى العراق. وكان جميع أفراد مجموعة اللاجئين هذه من سكان تكريت مستقطر رأس صدام حسين.

وفي الأردن، وصل أكثر من ١٢٠٠ لاجئ إلى معبر الكرامة الحدودي الواقع بين العراق والأردن، ووجدوا أنفسهم معاصرين، غير قادرين على العبور إلى داخل الأردن. وغير مستعدين للعودة إلى داخل العراق. كان هؤلاء بصفة أساسية رعايا دول ثالثة حوصروا في «أرض مشاع» أكراد إيرانيين، فرس إيرانيين، عرب، وفلسطينيون. وبعد شهرين من بدء «عملية تحرير العراق»، سمح لنحو ٥٥٠ فلسطينياً ومئات قليلة من لاجئين عرب آخرين

في نوفمبر ٢٠٠٢، صوت مجلس الأمن بالإجماع لمساندة قرار أنجلو أمريكي (رقم ١٤٤١) يطلب من العراق إعادة مفتشي الأسلحة الذين سحبتهم الأمم المتحدة في عام ١٩٩٨، وفي الشهر التالي، حسميا طلبت الأمم المتحدة، زود المسئولون العراقيون المنظمة الدولية بوثيقة تتع في ١٢ ألف صفحة تكشف النقاب عن برامج أسلحة الدمار الشامل العراقية. وفي ٥ مارس ٢٠٠٣، وبعد أشهر من الجهود الدبلوماسية المكثفة أصدر وزراء خارجية فرنسا، روسيا، وألمانيا إعلاناً مشتركاً ذكروا فيه أنهم لن يسمحوا باستصدار قرار ثان من مجلس الأمن يفوض استخدام العمل العسكري ضد العراق. تخلت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة عن الأمل في الحصول على تأييد مجلس الأمن لشن حرب على العراق. وفي ٢٠ مارس، شنت الولايات المتحدة أول مجموعة من الضربات الجوية على بغداد لتبدأ «عملية تحرير العراق» رسمياً.

وخلال الفترة ما بين نوفمبر ٢٠٠٢، ومارس ٢٠٠٣ كانت هناك تقديرات بأن مثل هذا العمل العسكري سيؤدي إلى نزوح أكثر من مليون شخص داخل العراق وغير حدودها. وكانت المفوضية العليا للاجئين والعديد من المنظمات غير الحكومية قد قاموا باستعدادات لاستقبال هذه الموجة من البشر في الأردن، وسوريا، وإيران. وفي سوريا، تفاوضت المفوضية العليا بشأن تحديد موقع الحول للمخيمات في شرقي سوريا وتم الاتفاق على موقعين آخرين مع الحكومة السورية في الهاروبية ومعبر الطنط الحدودي، وجهزت المفوضية مواد غير غذائية تكفي خمسة آلاف شخص في البلد إلى جانب مواد إضافية جاهزة لنقل من ميناء الإسكندرية التركي أو ميناء القنيطرة الأردني في ظرف ساعات. وفي الأردن، عملت المفوضية بشكل وثيق مع الجمعية الخيرية الهاشمية لإقامة موقع لاستقبال اللاجئين قرب الرويشد في شرقي الأردن. وبالإضافة لذلك، قامت



## يسعد المشروع العالمي للنازحين داخلياً أن يقدم مشروع إدارة المخيمات فيما بين الوكالات:

تصديدها حديثاً، وتحديد أي مجالات تشغيل. عدة الآلات يتم الرجوع إليها بشكل أكثر تكرارياً.

وكي يكون الاختبار الميداني موثوق به بقدر الإمكان، فإنه سيجري في مقطع من البلدان المعرضة لنشوب نزاع بها أو في فترة ما بعد انتهاء نزاعات، وستكون المعايير الأساسية لاختيار دول الاختبار الميداني هي:

- وضع غير طارئ للنازحين داخلياً.
- وجود ثابت للصليب الأحمر الدولي و/أو المجلس الترويجي للنازحين إلى جانب المفوضية العليا للنازحين وأفرع مكتب تسويق الشؤون الإنسانية بالدول أو شركاء آخرين مستعدين لتسويق الاختبار الميداني داخل البلد في تعاون وثيق مع منسق مشروع إدارة المخيمات بالمجلس الترويجي للنازحين-أوسلو.
- تواجد إنساني واسع بشكل جيد.

من أجل المزيد من المعلومات اتصل بنينا م. بيركلاند، جريد إلكتروني: [nina-birkeland@nrc.no](mailto:nina-birkeland@nrc.no)

1 انظر العدد ١٥ من النشرة، من ١٦-١٩، والعدد ١٦، ص ٤٥-٤٦.

٢ الفصول التسعة عشر في: التفاوض، تصميم وبرعاية وصيانة المخيمات، فريق إدارة التقييم، أجناس التقييم، توزيع الموارد الغذائية وغير الغذائية، المياه والصرف الصحي، التسجيل وجنح البيانات، الأمن، الحماية، حماية الأطفال، مشاركة المجتمع المحلي، التعليم الرسمي، تقوية الاستراتيجيات، سبل العيش، العنف، الاستعداد في الطوارئ والحفظ، التربية والشباب، الرعاية والتنمية الصحية، الرعاية النفسية، صنع السلام والصناعة، وإغلاق المخيم.

### أي دي بي نيوز

أي دي بي نيوز هي ملخص أسبوعي للأخبار حول النازحين داخلياً في نزاعات، ويقوم المشروع العالمي للنازحين داخلياً بنسخ هذه الأنباء استناداً إلى معلومات علنية. اشترك عبر البريد الإلكتروني الآتي: [iddproject@nrc.ch](mailto:iddproject@nrc.ch) أو قم بزيارة موقعنا على شبكة الإنترنت: [www.iddproject.org](http://www.iddproject.org)

والأسلوب واضحة بوجه خاص بين بيئات النازحين داخلياً واللاجئين. وقد ركزت مجموعة العمل فيما بين الوكالات في سيراليون على تحديد المجالات الرئيسية لمسؤوليات إدارة المخيمات، واستعراض الدروس المستفادة، وتحديد الممارسات المناسبة من أوضاع مخيمات اللاجئين التي يمكن نقلها إلى إدارة مخيمات النازحين داخلياً. ويجمع كل هذا، استهدفت مجموعة العمل وضع رؤية عامة شاملة من منظور إدارة المخيمات، وأصبح الناتج الذي تم تطويره هو «عدة آلات إدارة المخيمات».

أهداف «عدة آلات إدارة المخيمات» هي:

- تحديد وجمع المعلومات حول كافة جوانب عمليات المخيمات التي يحتاجها مدير مخيم (هناك ١٩ فصلاً).
- تحديد أدوار ومسؤوليات مديري المخيمات بالنسبة لكل مشروع.
- توفير قائمة بالقرارات الضرورية لكل مشروع.
- توفير كل من الأدوات العملية والمرجعية لدعم مديري المخيمات في عملهم اليومي بما في ذلك قوائم المراجعة، وأشكال المراقبة، ومبادئ السياسة العملية.

وتتناول عدة الآلات كلا من الجوانب الفنية والاجتماعية لإدارة المخيمات ويقصد منها أن تكون وثيقة تكرار، يمكن الإضافة إليها وإدخال تغييرات عليها، وتركز هذه المبادرة بشكل محدد على المديرين الأفراد للمخيمات ووكالات إدارة المخيمات. وهي لا تهدف لأن تكون شاملة كما أنه ليست هناك نية لمضاهاة أو تنقيح مبادئ أو معايير قائمة. وتهدف عدة الآلات في النهاية إلى تقديم نظرة عامة شاملة وعملية لطيف كامل من مسؤوليات إدارة المخيمات.

وينتقل مشروع إدارة المخيمات الآن إلى مستوى عالمي، ومن أكتوبر وحتى منتصف ديسمبر ٢٠٠٢، سيتم اختبار عدة الآلات ميدانياً في بلدان مختارة في أفريقيا، وأوروبا، وآسيا، وأمريكا الجنوبية من أجل التعرف على الثغرات في المعلومات والآلات، وتقييم فعاليتها، والآلات، واستعراض وتقييم التصميم الحالي، وتطوير عدة الآلات المنقحة بممارسات مناسبة تم

في أكتوبر ٢٠٠٢ أنشأت مجموعة عمل (تضم مكتب تسويق الشؤون الإنسانية، والمفوضية العليا للنازحين، والمجلس الترويجي للنازحين، ولجنة الإنقاذ الدولية، واللجنة القومية الحكومية للعمل الاجتماعي في سيراليون) مشروع إدارة المخيمات. ونشأت المبادرة من الحاجة الملحة للتركيز على إدارة مخيمات الأشخاص النازحين داخلياً في أعقاب فضيحة الاستغلال الجنسي التي تورطت فيها وكالات إنسانية في غرب أفريقيا<sup>١</sup>.

وبينما توجد بالفعل مبادئ سياسة شاملة والحد الأدنى من معايير تصميم وبناء المخيمات وتوصيل الخدمات إليها، فإنه لم يكن هناك أسلوب منظم لإدارة المخيمات من التفاوض بشأن مواقع المخيمات وحتى إغلاق المخيمات، كما أنه لا يوجد أي توثيق شامل لرؤية إدارة المخيمات يمكن أن تكون أداة عملية لاستكمال المبادئ التي تحكم سياسة القطاعات القائمة.

وتلعب وكالات إدارة المخيمات دوراً هاماً في توصيل المساعدة وتوفير الحماية للأشخاص النازحين في أماكن كل من النازحين داخلياً واللاجئين، وعلى الرغم من ذلك فإن قدرات وكالات الإدارة تتفاوت بصورة كبيرة أعضاها على خبرتها وقدرتها على الحصول على دعم المانحين. وتعد هذه الاختلافات في الإدارة

المشروع العالمي للنازحين داخلياً هو منظمة دولية لا تستهدف الربح ترأهف النزوح الداخلي الذي يشبه النزاعات.

وتقدم قاعدة بيانات المشروع ([www.iddproject.org](http://www.iddproject.org)) معلومات علنية عن النزوح الداخلي في خمسين دولة.

ويعد المشروع جزءاً من المجلس الترويجي للنازحين، وهو منظمة تعمل لتقديم المساعدة والحماية للنازحين والنازحين في أفريقيا، وآسيا، وأوروبا، والأمريكيتين. وقد تأسس المجلس في عام ١٩٩٦ في أوسلو.

المشروع العالمي للنازحين داخلياً  
Chemin-Noise-Duboule 59  
CH 1209 Geneva, Switzerland

هاتف: +٤١ ٢٢ ٣٧٩٠ ٠٠٠  
فاكس: +٤١ ٢٢ ٣٧٩٠ ٠٠١  
بريد إلكتروني: [iddproject@nrc.ch](mailto:iddproject@nrc.ch)

**UNHCR**  
The UN Refugee Agency



# لماذا لا نعرف سوى الشيء القليل عن اللاجئين؟ كيف يمكننا معرفة المزيد؟

بقلم: جيف كريست

الذين لا حول لهم ولا قوة الذين يتم تجاهلهم في تقييمات أكثر تقليدية، تنتظر نتائج مراجعة هامة لنظم وإجراءات المراقبة بالمفوضية؛ تشير النتائج الأولى إلى أن المفوضية وشركاءها، على الرغم من كل العقبات التي سبقتهم، مستمرون في جمع كميات كبيرة من المعلومات عن اللاجئين ومستفيدين آخرين غير أن تحليل البيانات كثيراً ما يكون ضعيفاً، ولا تستخدم المعلومات التي تم جمعها في إطلاع القائمين على صنع السياسات وتصميم البرامج.

■ بحث الطريقة التي يمكن بها استخدام استطلاعات العينة كوسيلة لمعرفة المزيد عن اللاجئين وتطلعاتهم؛ كثيراً ما كان المنهج المستخدم في إجراء الاستطلاعات التي تم إجراؤها متقارناً في الجودة وتوافرها حالياً مواد إرشادية محدودة أمام المنظمات الإنسانية الراغبة في إجراء أو تنفيذ استطلاعات، عينة.

قراء النشرة الذين لهم خبرة في استخدام استطلاعات العينة في مواضيع اللاجئين مدعوون للاتصال بالوحدة في [hqep00@unhcr.ch](mailto:hqep00@unhcr.ch)

تم أيضاً بحث بعض القضايا التي أثرت في هذا المقال في «إجراء بحث على اللاجئين: بعض الاعتبارات المنهجية والأخلاقية» العلوم الاجتماعية والهجرة القسرية، بقلم كارين جاكوبسون ولورين لاتادو، «قضايا جديدة في بعوث اللاجئين»، رقم ٩٠، متاح تحت عنوان «معلومات» على موقع المفوضية على شبكة الإنترنت: [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org)

١٦ أيلول ٢٠١٥ من ١٦-١٠، العدد ١٦، ص ١٧-٢٧.

هذه صفحة منتظمة للأخبار والمناقشة من وحدة التقييم وتحليل السياسات بالمفوضية. ولعديد من المعلومات أو مقترحات بخصوص هذا التحقيق، اتصل بجيف كريست، رئيس الوحدة، بريد إلكتروني: [CRISP@unhcr.ch](mailto:CRISP@unhcr.ch)

أماكن لاجئين أممية، وأدت صعوبة شغل المناصب في مواقع خدمة صعبة، بالافتقار مع تطبيق قواعد جديدة تسمح للعاملين الذين يلعبون بمثل هذه الأماكن بأخذ استراحات دورية للراحة واسترداد النشاط، إلى انخفاض تواجيد المفوضية في الميدان. وقد ساهم نقل كثير من مسؤوليات التشغيل إلى المنظمات غير الحكومية وشركاء تنفيذ آخرين في تقوية هذا الاتجاه.

كذلك أوضح المستخدمون أن الدافع للخروج من المكتب والاختلاط باللاجئين قد قل بدرجة لا بأس بها نتيجة عزز المفوضية عن تزويدهم بالمعاملة، والمساعدة، والحلول التي يحتاجونها. وأوعز أحد المحييين على الأسئلة إلى أنه من الصعب جداً التحدث مع أشخاص عندما تعرف أنك لا تستطيع تلبية طلباتهم من أجل الإغاثة أو فرض إعادة التوطين، والذين قد يعضون جداً نتيجة لذلك.

وأبلفنا آخرون أن تفاعل المفوضية مع مجتمعات اللاجئين، خاصة أولئك الذين عاشوا في المنفى لفترات طويلة، متوقفة الطبيعة اللاتجسسية للجان التي تم إنشاؤها لتزويد اللاجئين بشكل من أشكال القيادة المنظمة، ومثلما خلصت نتائجاً قيسر عندما زارت غينيا لإجراء تقييم لعصاب المفوضية، فإن «لجان اللاجئين منتقلة بشكل حاد، وبعض اللاجئين المدينين لا علاقة لهم بها. وكثيراً ما يتم اعتبار أعضاء اللجان «أشخاصاً كبار» في بعض الحالات «فاسدين ولا يخدمون سوى أنفسهم». وتزداد هذه المشكلة تعقيداً بوضوح عندما تتعامل المفوضية ومسؤولون آخرون عن المساعدة الإنسانية فقط مع أعضاء اللجان ولا يجرؤون اتصالاً مع اللاجئين الآخرين.

وفي مواجهة تحدي معرفة المزيد عن اللاجئين والأشخاص الآخرين الذين يدخلون في دائرة اهتمام المفوضية، فإن وحدة التقييم وتحليل السياسات:

■ تقوم بإجراء «تقييمات على أساس المستفيدين» تستهدف طلب آراء ومقاهيم النساء والأطفال والأشخاص الآخرين

**يوصي** عدد من التقييمات الأخيرة التي أجرتها مفوضية الأمم المتحدة العليا للاجئين بأن المنظمة تعرف القليل والقليل عن اللاجئين التي تحمل تفويضنا بحمايتهم. وقد أكدت الأحداث الأخيرة في غرب أفريقيا، حيث تورط عدد من موظفي المساعدة الإنسانية في استغلال جنسي لفئات لاجئين، الانطباع بأن المفوضية ومنظمات مساعدات أخرى لديها فهم محدود جداً لديناميات الاجتماعية لأوضاع اللاجئين.

وسمياً لفهم أصول هذه المشكلة، سألت وحدة التقييم وتحليل السياسات بالمفوضية عدداً من الأفراد العاملين بها عن سبب فقد الاتصال بين الوكالة والمستفيدين من عملها، وتقدم الردود التي تم تلقيها روية ثاقبة ذات قيمة للظروف المتغيرة التي يضطر أفراد المساعدة الإنسانية للعمل فيها.

وأشار كثير من المحييين إلى حقيقة أن الأمن في المناطق الأهلة باللاجئين أضعف بكثير مما كان عليه منذ عقد مضى - وهو تطور تدل عليه عملية خطف وقتل عاملين بالمفوضية في عدد من الأماكن، وبينما كان موظفو المفوضية قادرين في يوم من الأيام على العيش والعمل بين اللاجئين، فإنهم يتركزون الآن بصورة أكثر شيوعاً في مراكز إقليمية، وهي طريق طويل وكثيراً ما يكون صعباً عن أقرب مخيم للاجئين.

كما أشار كثير من العاملين إلى الطريقة التي اخترق بها البريد الإلكتروني والإنترنت حتى أكثر مكاتب المفوضية بعداً، مما يجعل من الممكن للعاملين تمضية فترات أطول من الوقت في مكاتبهم - ووقتاً أقل بكثير في التفاعل مع اللاجئين. وقد زادت احتياجات المنظمة لإعداد التقارير بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة، مما يلزم العاملين الميدانيين بالجلوس إلى حواسيبهم لأبواب ساعات ممتدة، ومن سبيل المفارقة أن التركيز الجديد على المسألة في القطاع الإنساني يأتي بالمفوضية هكذا عن الأشخاص الذين يفترض أنها توفر لهم الحماية؟

كما أبلفنا عاملون بدواي قلقهم إزاء العدد المحدود من أفراد المفوضية المنتشرين في



الشبكة الإذاعية الزراعية  
للدول النامية

# تشجيع الاكتفاء الذاتي للسكان النازحين

تعتبر الشبكة الإذاعية الزراعية للدول النامية ([www.farmradio.org](http://www.farmradio.org)) منظمة لا تستهدف الربح مقرها كندا تعمل في شراكة مع محطات إذاعية في أكثر من سبعين دول لمحاربة الفقر واللامأمن الغذائي، وتقوم الشبكة بجمع معلومات عن ممارسات ناجحة منخفضة التكاليف في الزراعة المستدامة، والتغذية، والصحة، وتنمية المجتمع، ويتم تحويل هذه إلى تخصص إذاعي يتم توزيعها على المحطات الشريكة وغيرها من الهيئات المعنية بالتنمية الريفية لتشرها للمجان.

وقد أنتجت الشبكة مجموعة من النصوص - مع أدلة للمزيد من مصادر المعلومات - تهدف إلى تلبية احتياجات اللاجئين والنازحين داخلياً.

- إعادة بناء الإمدادات المحلية من البذور بعد نزاع مسلح أو مواقف طوارئ.
- محاصيل، البقاء، توفر الغذاء أوقات الحاجة.
- مزارع مبتكر بزرع الغذاء من أجل اللاجئين.
- تقاسم المياه بعد النزاع: القرويون يبدأون صندوق قروض دوار.
- زراعة الخضروات في مخيم للاجئين.
- نزاع حول جدول مقدس: قرويون يصفون النزاع.
- نزاع حول الموارد الطبيعية: قصة قصيرة.
- النساء يواجهن تحديات كثيرة بعد النزاع.
- اعتبارات صحية للاجئين.
- إعادة بناء الإمدادات المحلية من البذور بعد نزاع مسلح، أو مواقف طوارئ أخرى.
- الأم تايجر وأطفالها الرضع: كيف يواجه الأطفال تجربة نزاع.

يمكن تحميل هذه النصوص من على موقع

[www.farmradio.org/en/publication/scripts-en-ph](http://www.farmradio.org/en/publication/scripts-en-ph)

لمزيد من المعلومات والتسجيل لتلقي النصوص، اتصل بنا عومي فريزر، الشبكة الإذاعية الزراعية  
للدول النامية 416 Moore Avenue, Suite 101, Toronto, Ontario, Canada M4G 1C9  
البريد الإلكتروني: [nfraser@farmradio.org](mailto:nfraser@farmradio.org)

